

تدريب - بحوث - إستشارات - تعليم

مجلة

البحوث الإدارية

في هذا العدد

إعادة هيكلة الجهاز الحكومي في مصر

أ.د. محمد حسن العزاوي

مستقبل التكامل الاقتصادي العربي

د. حمدي عبد العظيم

*** بحوث محكمة ***

• التنظيم في المشروعات
الصناعية الصغيرة في ج. م. ع.
(الفصل الثالث)
مجموعة من الباحثين

THE ANALYSIS OF THE QUEUE
LENGTH WITH LIMITED WAITING
ROOM CAPACITY
د. عصمت عياد

• قياس تميز الأعمال
بالتطبيق علي شركة
مصر للتجارة
د. ناهد مطايريد

• أبعاد الخلل المالي في
قطاع الصناعات المعدنية
د. أحمد فهمي أبو القمصان



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

تدريب ■ بحوث ■ استشارات ■ تعليم

مجلة البحوث الإدارية

العدد الثاني

(أبريل)

٢٠٠٠

مستشارو التحرير

- ١.أ.د/ عاطف صدقي
- ٢.أ.د/ علي لطفي
- ٣.أ.د/ عاطف عبيد
- ٤.أ.د/ علي عبد المجيد عبده
- ٥.أ.د/ عادل عبد الحميد عز
- ٦.أ.د/ عمرو غنايم
- ٧.أ.د/ محمد كمال أبو هند
- ٨.أ.د/ كمال حمدي أبو الخير
- ٩.أ.د/ حسن محمد خير الدين
- ١٠.أ.د/ سيد محمود الهواري
- ١١.أ.د/ علي عبد الوهاب
- ١٢.أ.د/ فريد راغب النجار
- ١٣.أ.د/ حسن محمد غلاب
- ١٤.أ.د/ مصطفى بهجت عبد المتعال
- ١٥.أ.د/ محمود سمير طوبار
- ١٦.أ.د/ شوقي حسين
- ١٧.أ.د/ العشري حسين درويش
- ١٨.أ.د/ منير سالم
- ١٩.أ.د/ محمد كامل ربحان
- ٢٠.أ.د/ حسن أبو زيد
- ٢١.أ.د/ محمود صادق بازرعة
- ٢٢.أ.د/ صلاح الدين صادق
- ٢٣.أ.د/ حسن حسني محمد

مجلة

البحوث الإدارية
فصلية أكاديمية علمية تعنى
بالبحت العلمي
في مجالات الإدارة
والعلوم المتصلة بها



رئيس مجلس الإدارة
د. محمد حسن العزازي

رئيس التحرير
د. حمدي عبد العظيم

توجه جميع المراسلات والأبحاث
باسم رئيس التحرير على العنوان التالي :

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
كورنيش النيل مدخل المعادي - القاهرة
ص. ب : ٢٢٢٢ القاهرة

ت : ٣٥٨٤٤٨٧

فاكس : ٣٥٨٢٩٠١

فهرس

الصفحة	الموضوع	م
٤	كلمة رئيس الأكاديمية : إعادة هيكلة الجهاز الحكومي في مصر أ.د. محمد حسن العزازی	١
٦	كلمة رئيس التحرير : مستقبل التكامل الاقتصادي العربي د. حمدي عبد العظيم	٢
٩	قياس تمیز الأعمال بالتطبيق علي شركة مصر للتجارة د. ناهد مطايرد	٣
٣٧	أبعاد الخلل المالي في قطاع الصناعات المعدنية بالتطبيق علي شركة الحديد والصلب المصرية د. أحمد فهمي أبو القمصان	٤
٦٠	الفصل الثالث : التنظيم في المشروعات الصناعية الصغيرة في ج.م.ع مجموعة من الباحثين	٥
٧٧	The Analysis of the Queue Length with Limited Waiting Room Capacity د. عصمت عياد	٦

إعادة هيكلة الجواز الحكومي في مصر

أ.د. / محمد حسن العزازي

رئيس الأكاديمية



أله سوف يتم اختيار الأقدم تدرجاً والأخير سناً بحيث يكون لهم أولوية التعيين خاصة وأن أعداد المتقدمين فاقت كافة التوقعات حيث تم طبع سنة ملايين استمارة بعد أن تبين لفاذ كافة الاستمارات الموزعة على المكاتب المختصة لتلقي الطلبات في اليومين الأولين لهذه التقديم للتعيين

ولا شك أن ما سبق يوضح حجم مشكلة البطالة وإن كان لنا عليها بعض التحفظات التي تتمثل في أن كثيراً ممن يتقدمون للعمل في الحكومة يبحثون عن فرصة عمل دائمة ومعالجة من المخاطر وتكفل المعاش والتعويض عند الوفاة أو الحوادث بصرف النظر عن قيمة المربح الشهري الضئيل خاصة وأن معظمهم يعملون في أعمال خاصة قد تكون مؤقتة أو دائمة ولكنها لا توفر لهم التأمينات الاجتماعية والصحة أو المعاشات، بل إن بعض جهات القطاع الخاص تشترط على العامل عند الالتحاق بالعمل أن يوقع قراراً بالاستقالة مع التنازل عن التأمينات والمعاشات أو أية حقوق قبل صاحب العمل حتى يغطي بفرصة عمل معينة وبطبيعة الحال فإن الكثير من الشباب الباحث عن العمل يقبلون ذلك وفي نفس الوقت يدعون أنهم لا يعملون ويتقدمون للعمل في الوظائف الحكومية المعلن عنها !! كما أن هناك بعض الخريجين الذين يعملون في مصانع عائلاتهم أو مزارعهم أو ورش خاصة برب الأسرة ويحصلون على دخول مناسبة أو مرتفعة في بعض الحالات ورغم ذلك يزعمون أيضاً أنهم في حالة بطالة ويتقدمون للعمل في الوظائف الحكومية المعلن عنها وهو ما يؤكد العودة إلى شعار (إن فائدك المري الترخ في تراه) الذي كان سائداً في عصر التطبيق الإحراكي في ظل سيطرة الدولة على كافة أوجه النشاط الاقتصادي واحتكارها كافة الوظائف والتعيينات عن طريق وزارة القوى العاملة بصرف النظر عن حاجة العمل أو ملائمة الوظيفة للتخصص حتى كسا لرى خريجين من كليات عملية يعملون في الأرضيف أو

أعلنت الحكومة مؤخراً عن اتجاهها إلى تعيين ١٧٠ ألف خريج أو عامل بالجهاز الإداري للدولة الذي يشمل الوزارات المختلفة ووحدات الإدارة المحلية بالمحافظات وذلك بالإضافة إلى وظائف الدعاة والمدرسين والعاملين بالجامعات والضرائب المقارية... الخ .

وتجنى هذه الخطوة في إطار سعي الحكومة إلى علاج مشكلة البطالة بين الخريجين بعد أن تبين عدم وجود مساهمة فعالة من جانب القطاع الخاص في توفير فرص العمل اللازمة لاستيعاب الخريجين الجدد ومسئول المدارس المتوسطة والجامعات والمعاهد العليا خاصة وأن الدولة تعتمد على القطاع الخاص في تنفيذ حوالي ٧٥٪ من الاستثمارات القومية وتستهدف الوصول بهذه النسبة إلى ما لا يقل عن ٨٠٪ خلال السنوات الخمس القادمة وقد لوحظ أنه عندما اتجهت الحكومة في بداية تطبيق نظام التعيينات الجديدة إلى تحديد سن معين وهو ٢٨ سنة لخريجي الجامعات ، ٢١ سنة لخريجي المدارس المتوسطة إلا أن ذلك لم يكن مرضياً لثلاث الآلاف من الخريجين منذ سنوات طويلة ولا يزالون يبحثون عن فرصة عمل دائمة مما جعلهم يتذمرون وتحشدت اضطرابات في بعض المحافظات دفعت الحكومة إلى إلغاء هذا الشرط وقبول كافة الطلبات دون التقيد بالسن أو بمسنة التخرج رغم أنه من الناحية العملية لم يكن ذلك سليماً خلافاً للاعتراف السياسية التي اقتضت الإلغاء لشرط السن أو سنة التخرج ولتوضيح ذلك نقول أنه لا يستأخ أن يبده العامل حياته الوظيفية كاملاً مستجد تعدى سن الثامنة والعشرين بينما يمكن أن يكون مرزوساً لمن هو أقل منه في السن من الذين تم تعيينهم بنظام القعد المؤقت في الماضي لم حدث لتعيينهم بعقود دائمة أو تعيين دائم بنسأه على المسابقات الداخلية أو العامة ، وما يرتبط بذلك من حمايات شخصية أو وظيفية وعلى أية حال فإن تصريحات السادة المسؤولين بعد انتهاء التقديم للتعيين توضح

اعتبارات البعد الاجتماعي حالت دون إحداث تخفيض حقيقي في فاتح العمالة في الجهاز الإداري الحكومي فضلاً عن اضطرار الحكومة إلى عدم إنهاء عقود العمالة المؤقتة والعمل على تثبيتهم في أعمالهم ليس لاعتبارات اقتصادية أو إنتاجية ولكن لاعتبارات اجتماعية وضغوط سياسية من جانب أعضاء مجلس الشعب والأحزاب المختلفة وفي نفس الوقت استمرت الحكومة في تطبيق نظام المعاش المبكر وفق ضوابط محددة وأقبل عليه بعض العاملين خاصة النساء العاملات بعد سن الخامسة والأربعين والخمسين وبعض الرجال بهدف إقامة مشروعات خاصة ولكن ذلك لم يحقق الهدف المنشود حيث لجأ الكثيرون إلى صرف مبالغ المعاش المبكر في إنفاق استهلاكي دون إقامة مشروعات كما حقق البعض الآخر خسائر جعلتهم يتوقفون عن النشاط بسبب عدم وجود خيرة عملية أو تسويقية لهم في ظل انقضاء معظم سنوات أعمارهم في أعمال نظرية أو كتابية الأمر الذي أدى إلى زيادة عدد العاطلين بدلاً من المساهمة في خلق فرص عمل جديدة .

ويجدر الإشارة إلى أن الظروف التي يشهدها الاقتصاد المصري منذ عام ١٩٩٧ حتى الآن وما يرتبط بها من كساد في الأسواق وركود وضعف سيولة في بعض الفئات جعلت من الصعب على القطاع الخاص أو مشروعات الخصخصة أن تستوعب الأعداد الكبيرة التي تخرج سنوياً من المدارس والجامعات وغيرهم من غير المتعلمين مما جعل الناس يشعرون بوطأة البطالة وأنها سبب في حشد ذاتها للركود والكساد كما أنها نتيجة له ومن ثم فإن الحكمة تتطلب محاولة علاج مشكلة البطالة من أجل زيادة الطلب الكلي على السلع والخدمات في المجتمع ومن ثم الخروج من الأزمة الاقتصادية .

الحسابات أو شئون العاملين أو المخازن وخريجين من العلوم السياسية تصوروا عند التفوق في الثانوية العامة والاتحاق بالتخصص أنهم سوف يعملون في السلك الدبلوماسي فإذا بالقوى العاملة تلقي بهم في أخابير الخفوفات والبحوث والتدريب في الوزارات دون عمل حقيقي .

وعندما اتجهت الدولة إلى تغيير الفلسفة الاقتصادية وتطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادي وتشجيع الاستثمار اغلبي والعربي والأجنبي والقطاع الخاص بصفة عامة بدأت في تطبيق تعين فائض الخريجين فقط الذين لم يحالفهم الحظ في العمل في الشركات والبنوك أو القطاع الخاص واستمرت في ذلك حتى نهاية حقبة الثمانينات مع وجود فترة تأخير زمني كبيرة في توظيف الدلفعات بالدور وصلت إلى عشر سنوات في بعض السنوات إلى أن توقفت الحكومة تماماً عن سياسة التوزيع من خلال القوى العاملة وطلبت إلى كل جهة أو وزارة أن تعلن عن حاجتها إلى العاملين بناء على الاعلانات العامة والاختيارات أو المسابقات واختيار أفضل العناصر البشرية وذلك في حدود الاعتمادات المالية المخصصة لها في موازنة الدولة ولكن التطبيق العملي لذلك أوضح أن قدرة الجهاز الحكومي محدودة في استيعاب العمالة الجديدة وتقتصر على الإحلال بسبب الوفاة أو الإحالة إلى المعاش أو الاستقالة أو الإعارة الخارجية... إلخ. كما اتجهت بعض الوزارات والمصالح الحكومية إلى تعيين عمالة مؤقتة من بين الخريجين من المدارس والجامعات وذلك من استخدام القوافض المالية المتوفرة لديها من اعتمادات الموازنة العامة .

وفي عام ٩٨/٩٧ أعلنت الحكومة عن عزمها على إعادة هيكلة العمالة في الجهاز الإداري للدولة بما يتطلب ضبط أعداد العاملين في الوزارات والمصالح الحكومية بما يتناسب مع احتياجات العمل خاصة وأن تقديرات المؤسسات الدولية أوضحت أن هناك ما لا يقل عن ٢ مليون عامل في الحكومة يعتبرون من العمالة الفائضة أو البطالة المقنعة ويجب التخلص منهم وإعادة توزيعهم على القطاعات الاقتصادية الإنتاجية سواء عن طريق التدريب التحويلي أو عن طريق المعاش المبكر أو غيرها . إلا أن

مستقبل التكامل الاقتصادي العربي

دكتور / حمدي عبد العظيم

أستاذ الاقتصاد وعميد مركز البحوث

بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مصر



الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك والذي يضع سياسات طموحة تأمل أن يضم هذا التكتل عدداً كبيراً من الدول المتقدمة والنامية في المستقبل ، وذلك بالإضافة إلى تكتل الآسيان وتكتلات دول أمريكا اللاتينية ودول البحر الباسيفيكي وتكتلات الكوميسا وغيرها من التكتلات داخل القارة الأفريقية .

ويرجع اهتمام الدول الصناعية المتقدمة وغيرها بالتكتلات الاقتصادية إلى حرصها على الاستفادة من الاستثناء من شرط الدولة الأولى بالرعاية المقرر في اتفاقية الجات وأحكام منظمة التجارة العالمية للتكتلات الاقتصادية والتي تصبح دولها غير ملزمة بمنح المعاملة التفضيلية التي تعطيتها للدول الأعضاء في التكتل لبقية الدول الأعضاء في تلك المنظمة .

ولم يعد التكتل في عالم اليوم قاصراً على الدول فقط بل امتد إلى المشروعات الاقتصادية المختلفة مثل المشروعات الصناعية والبنوك والشركات المالية وشركات التأمين وغيرها والتي بلغت رؤوس أموال بعضها بعد الاندماج عدة تريليونات من الدولارات (آلاف المليارات دولار) وهو ما يصل إلى نصف الدخل القومي لعدة دول نامية .

وعلى صعيد التكامل الاقتصادي العربي نجد أن هناك مقومات متعددة لحدوث التكامل الفعال وحياء فكرة السوق العربية المشتركة التي تقرر انشاؤها عام ١٩٦٤ ولم تر النور حتى الآن . ولعل أهم معوقات التكامل الاقتصادي العربي والتي هيئت بحجم ونسبة التجارة البينية العربية إلى أدنى المستويات الدولية حيث لا تتجاوز هذه النسبة ٩-١٠٪ خلال حقبي المائتين والتسعينات هي :

أولاً : الطابع التنافسي للاقتصادات العربية حيث نجد أن عدداً كبيراً من هذه الدول يعتمد نشاطه الاقتصادي على

تبدو الحاجة ماسة وملحة إلى تفعيل التكامل الاقتصادي العربي في ظل التطورات أو التغيرات الاقتصادية والسياسية العالمية حيث تتجه كافة التجمعات الإقليمية إلى التكتل اقتصادياً وسياسياً فهناك تكتل أوروبا الموحدة الذي أصبح أقوى التكتلات الاقتصادية العالمية والذي تطور من اتحادات للفحم والصلب والمناجم وغيرها إلى اتحاد جرمي ثم إلى منطقة تجارة حرة ثم إلى وحدة اقتصادية تعتمد على تطبيق سياسات موحدة في المجالات الإنتاجية والمالية والتجارية مع التنسيق بين السياسات القطرية لكل دولة بحيث توجهت إلى دعم التكامل الاقتصادي الأوروبي . ثم كان التطور التالي وهو الوصول إلى سوق مشتركة ومشروعات مشتركة ثم إلى إنشاء وحدة حماية للمعاملات المالية وتسوية الحسابات والمدفوعات بين الدول الأعضاء في التكتل ثم تطورت إلى أن صارت لها بنك مركزي موحد أنشئ في ألمانيا عام ١٩٩٨ وهو الذي يشرف على السياسات النقدية والائتمانية للدول الأعضاء ويتولى إدارة وإصدار العملة الأوروبية الموحدة التي من المقرر أن تصبح عملة متداولة في كافة الدول الأعضاء اعتباراً من عام ٢٠٠٢ جنباً إلى جنب مع العملات الأوروبية الأخرى والتي سوف تختفي من التداول بعد ذلك لتصبح عملة اليورو هي العملة الأوروبية الأخرى والتي سوف تختفي من التداول بعد ذلك لتصبح عملة اليورو هي العملة الأوروبية الوحيدة المتداولة في كافة المعاملات وفي كافة الدول الأعضاء التي وافقت على الانضمام إلى العملة الموحدة . ومن المتوقع أن تسارع بقية الدول التي لم تنضم إلى هذه العملة لتنضم بعد ذلك عندما يتبين لها جدوى هذه العملة الموحدة في دعم التكامل المالي والنقدي والتجارة البينية للدول الأعضاء .

ولا ننسى تكتل الثالث الذي يضم في عضويته كل من

استثمار الأموال التي جرى إنفاقها على السلاح والجيش في مجالات إنتاجية مفيدة للاقتصاد القومي فضلاً عن جعل مناخ الاستثمار في الوطن العربي بصفة عامة وفي منطقة الشرق الأوسط بصفة خاصة غير مشجع أو موات للاستثمار الأجنبي المباشر أو غير المباشر .

خاصاً : تبين النظم السياسية بين الدول العربية الواقعة شرق قناة السويس عنها في الدول العربية الواقعة غرب قناة السويس مع وجود خلافات شخصية بين الحكام العرب انعكست بشكل سلبي على الخطوات العملية لبعض مشروعات التكامل الاقتصادي حيث جرى تجميد أنشطتها ومصادرة ممتلكاتها لأسباب وخلافات سياسية الأمر الذي جعل مشروع إنشاء السوق المشوكة حيراً على ورق .

سادساً : افتقار الدول العربية إلى وجود ركائز للتكنولوجيا والبحث العلمي جعلها مستوردة للتكنولوجيا المستوردة بشروط باهظة مضادة فضلاً عن تقادمها ومن ثم عدم القدرة على إنتاج منتجات عربية قادرة على الإحلال محل الواردات أو قابله للتصدير إلى بقية الدول العربية الشقيقة والتي فضلت استيراد منتجات التكنولوجيا الأوروبية والأمريكية في صورة سلع معمرة واستهلاكية ورأسمالية .

ولقد ترتب على ذلك أيضاً عدم القدرة على إنتاج منتجات عربية المنشأ ومن ثم عدم إعطاء شهادة منشأ عربية من دولة عربية إلى أخرى مما جعلها تقنع بأن زيادة التجارة العربية البينية يعني زيادة ترويج المكونات الأجنبية المستوردة والتي تمثل الوزن الأكبر في المنتجات المنتجة داخل الدول العربية أي أن زيادة التجارة العربية تصبح في مصلحة الدول غير العربية بدلاً من تحقيق مصالحها .

وعندما أدركت الدول العربية صعوبة تحقيق حلم السوق العربية المشتركة فضلت اتباع النهج التدريجي للتكامل بدلاً من القفز المباشر إلى إقامة السوق ومن ثم اتجهت إلى التحرك على طريق التكامل من خلال منهج جديد يعتمد على ما يلي :

أ- التوسع في إقامة مناطق التجارة الحرة الثنائية واللاجسار العليا للتعاون الاقتصادي بقوة دفع من الحكام العرب المخلصين

قطاع النفط الخام وتصنيع المشتقات البترولية دون الاهتمام بإنشاء صناعات متميزة على أساس التراب التنافسية لكل منها ومن ثم اتجهت تلك الدول إلى استيراد احتياجاتها من السلع الصناعية والغذاء من الدول الصناعية المقدمة ومن الدول التي لديها زراعة قوية مثل كندا وهولندا وإسبانيا والولايات المتحدة الأمريكية وروسيا وغيرها .

ثانياً : تبين النظم الاقتصادية للدول العربية خلال السنوات الماضية حيث كانت هناك دول تعتمد على تطبيق النظام الاشتراكي الذي لا يسمح للقطاع الخاص في الداخل أو القطاع الخاص العربي بالاستثمار داخل حدود البلاد بسبب سيطرة الحكومات على كافة وسائل الإنتاج ومن ثم اتجهت المدخزات العربية إلى البحث عن فرص الاستثمار المباشر أو غير المباشر خارج الوطن العربي حيث الرخبة والأمان من المخاطر. ثالثاً : عدم وجود بنية أساسية عربية لتحقيق ركائز التكامل مثل وجود مشروعات عربية مشتركة أو أسواق مال عربية نشطة أو بنوك عربية متكاملة وعلى درجة عالية من الكفاءة بل من المؤسف أن بعض البنوك العربية ساهمت في هروب رأس المال العربي للاستثمار خارج الوطن العربي مدفوعة بالرغبة في الأرباح وبسبب وقوعها تحت الإدارة الأجنبية التي تتحاز غالباً إلى مصالح الدول الأوروبية والأمريكية .

ولم يقتصر نقص البنية الأساسية للتكامل على ذلك بل شمل ضعف إمكانيات الصناديق المالية والتغطية القطرية وضعف مستوى وكفاءة مشروعات المرافق العامة والبنية التحتية في الدول العربية ، فضلاً عن انخفاض مستوى الإنتاجية للعمال العربية مقارنة بالمستويات العالية ومستويات إنتاجية العمال في بعض الدول النامية الآسيوية مما جعلها تنجس إلى استيراد الأيدي العاملة من الدول الآسيوية وإحلالها محل العمال العربية الوالدة من الدول العربية ذات الكثافة السكانية العالية .

رابعاً : استنزاف موارد الدول العربية المالية والتقديرية في حروب ضارية مع الكيان الصهيوني الغادر وحلفائه من ورثة الاستعمار القديم كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وغيرها الأمر الذي أدى إلى حرمان الدول العربية من فرصة

تعاون صناديق الاستثمار العربية والبنوك العربية لجذب رؤوس الأموال العربية بهدف الاستثمار المباشر وغير المباشر داخل الدول العربية .

هـ- الاتجاه إلى إقامة مشروعات الربط الكهربائي بين بعض الدول العربية مثل مصر وسوريا ، والأردن ولبنان والمشروع المشوك لنقل الغاز الطبيعي من مصر إلى بعض الدول العربية الشقيقة وتركيا وإقامة موانئ بحرية تساهم في زيادة حركة النقل وتجارة الواردات العربية وخدمة الدول العربية مجتمعة .

ولا شك أن تلك الصيغ الجديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية هامة في المستقبل القريب والبعيد متى صدقت النوايا وتم تحيية الخلافات والاعتبارات السياسية وتحقيق تكامل المصالح الاقتصادية للدول العربية في مواجهة تيارات العولمة وأحكام منظمة التجارة العالمية وثورة المعلومات والاتصالات وصراع الحضارات وأفكار نهاية التاريخ وغيرها .

ويجدر الإشارة إلى أن تفعيل التكامل الاقتصادي العربي يمكن أن يتحقق من خلال التقاء مصالح رجال الأعمال والمستثمرين العرب في شكل اتحادات عربية لرجال الأعمال والمستثمرين العرب فضلاً عن التنسيق بين برامج الإصلاح الاقتصادي في كل دولة عربية بحيث يتم توجيهه ناحية تحقيق تكامل المصالح التجارية والاقتصادية العربية كلها وبحيث يكون ذلك في إطار خطة للقضاء على الطابع التنافسي للاقتصاد العربي في كل دولة على حدة للدول الأخرى العربية ، وهو تحدي للذات العربية ويجب أن تحقق انتصاراً رافعاً على ذاتها في هذا المضمار من أجل رفعة شأن الأمة العربية في عالم الأقوياء .

لدعم الوحدة والقومية العربية ونيل فكرة التعاون الشرقي أوسطي التي روج لها شيمون بيريز لزورع إسرائيل الصهيونية المعادية داخل الكيان الاقتصادي للدول العربية تحت زعم إقامة دعائم للسلام والتعاون في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والتي بدأت بال مؤتمرات الاقتصادية لسدول (المنيا) عام ١٩٩٤ ، ١٩٩٥ ، ١٩٩٦ لم ١٩٩٧ والتي باءت بالفشل الذريع وأبرزت حاجة العرب إلى التضامن والتعاون في مواجهة التهديد الخارجي .

ب- إقامة منطقة تجارة حرة عربية كبرى اعتباراً من أول يناير ١٩٩٨ بحيث يتم إزالة الجمارك تدريجياً خلال عشر سنوات تنتهي عام ٢٠٠٧ بحيث يكون قيمة رسوم الجمارك صفر في نهاية المدة المحددة . وقد وافقت حوالي ١٨ دولة عربية على الانضمام إلى المنطقة الحرة مع تحديد السلع التي تطبق عليها تلك التخفيضات وهي ١٠٪ كل عام . ولكن تجربة التطبيق أوضحت عدم جدية بعض الدول العربية الموقعة على الاتفاقية في تنفيذ ما وقعت عليه كما أن بعض الدول غير منتظمة على الوفاء بالتزاماتها فضلاً عن زيادة عدد الاستثناءات من السلع التي لا تطبق عليها نسب التخفيض بحيث أصبحت الاستثناءات هي القاعدة تحت ذرائع وأسباب متعددة .

ج- الاتجاه إلى إقامة مشروعات مشتركة عربية تعتمد على تكامل رأس المال العربي في بعض الأنشطة الزراعية والصناعية في المدن واجتمعات الجديدة في مصر والمغرب وتونس وسوريا وأراضي الحكم الذاتي وغيرها .

د- التنسيق والتعاون والربط بين بعض البورصات العربية مثل البورصة المصرية وبورصة الكويت وبورصة بيروت وبورصة البحرين ، وتونس وغيرها . مع وجود اتجاهات إلى

قياس تميز الأعمال بالتطبيق على شركة مصر لتجارة السيارات إعداد: د. ناهد محمد مظاري

مدرس إدارة الأعمال بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

ملخص البحث:

واجهت منظمات الأعمال في القرنين الآخرين من القرن العشرين كساداً من التغيرات في بيئة الأعمال لم تشهدوا من قبل، أصبحت حراسة الأسواق وما تبعها من دراسة المنافسة، وصنوتها أحدى التوليدات لاصلاء الجودة وسرعة التصنيع والأعمال المنافسة للخدمة من المنافسة بين هذه الخصائص للمنظمات والخدمات في جميع أنحاء العالم^(١)، والتفسير السريع في التكاليف والتفسير دورة حياة المنتج، وإدارة المعلومات بطريقة سريعة وعلى نطاق واسع، وكذلك تغير قوة العمل من حيث القدرات والواجبات والتخصصات^(٢).

وفي دراسة ميدانية قام بها كيم ويندر KIM & MILLER عام ١٩٩٢ تصومحة من الشركات الصناعية الأمريكية لفقداء عن استبيان أرفهم لهم أحوال تغيرات بيئة الأعمال التي تواجهها ومن المتوقع استمرارية في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، والتي أوضحت: زيادة المنافسة في الأسواق الدولية (٦٣٪)، عزاء من التركيز على توليدات العميل من أجل الجودة والوقت (٢٤٪)، تغير طبيعة قوة العمل من حيث المهام والواجبات والتخصصات والقدرات (١٩٪)، زيادة القوانين والإجراءات الحكومية المتعلقة بأنظمة بيئة الأعمال (١٢٪)، التفسير السريع في التكاليف والتفسير دورة حياة المنتج (١٠٪)، توليد المعلومات بطريقة سريعة وعلى نطاق واسع (٦٪)، ويحدث نفس الدراسة أن المديرون لم يعد يحد بتجديده المنافسة بسرعة لمعد أول الأولويات الثلاثة للمنظمة في أوروبا واليابان والولايات، وإما الجودة والخدمة في الوقت المناسب هي أهم أولويات تتنافس على الإطلاق مستهلكاً رضاه العملاء^(٣)، وقد أكد كذلك مستفيحيون ١٩٩٢

Harrington حينما ذكر أن هذه اهتمامات أولويات مثالية باعتبار رضاه العملاء جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الإستراتيجي، انضمام إدارة الأنشطة الضرورية لمساعدة العميل^(٤)، إن التأكيد على الجودة التي توجهها اليابان منذ بداية الخمسينيات من القرن العشرين بقيادة إدوارد دمنج W. Deming وما ملخصها من إنشاء جائزة دمنج Deming Prize وإدراج دمنج مدخل في عالم إدارة جديدة مثل الجودة الشاملة و Just in time وما ملخصه ذلك من نجاحها في احتلال مكانة تفوقية^(٥)، أي بالقدرة القوية إلى إعادة التفكير الجذري في أهدافهم ونظم التفكير الإداري^(٦)، وأظهرت حديد من الدلائل لتحول لمناخهم جديدة لمواجهة المنافسة العالمية^(٧)، أمثلة:

- من المحاسبة Accounting إلى العمليات Processes.
- من الأقسام Departments إلى العمليات Processes.
- من المديرين Managers إلى الإدارة Management.
- من المقاييس الداخلية Internal measures إلى مقاييس العملاء Customer measures.
- من توليد التقارير Generating reports إلى توليد التصرفات والتفكير Generating actions and results.
- من إدارة النتائج Result management إلى إدارة الأداء Performance management.

• من علاقات العميل / المصارف Win/ lose إلى

Partnership.

مما أدى إلى زيادة حاجة المنظمات للمساعدة لمواجهة الضغوط والمنافسة الصاعدة فلمع إلى التركيز على إدارة الجودة الشاملة كمنهج للنفس دولي، وما تبع ذلك من تغير نمط عمل جوائز الجودة للمنظمات متميزة الأداء مثل جائزة نيلسون التي حصلت الجودة الأوربية European Quality Award عام ١٩٩٥، وجائزة أفضل المركز الأمريكي للجودة والجودة عام ١٩٩٥ The American Productivity Quality Center Benchmarking Award. تستخدم جميع النظم المساهمة للجودة تضمن أداء المنظمات بتحقيق رضاه العملاء وتحسين إنتاج إنتاجهم والاستجابة لاحتياجاتهم، والتأمين المستمر للجودة، مع الأمانة في الاعتراف بالخطأ مع المفسرين، ولكه بالتفصيل لنطرح لجميع أسرار المنظمة في التصميم المستمر للتكثيف والتدوير التلقائي، وهي جوهرها أهدافاً مفعلة ومستمرة^(٨)، ولكنه يجب أن تكون المنظمة قادرة على مراجعة أفعالها الحالية للجودة مفعلة وأفعالها المستقبلية في كل معيار تقوم متحدة على إطار عمل الجودة الشاملة بملابس من التماسك لتكملة لإجراءات^(٩).

ومن شأن أن شوش المنافسة الدولية بتحقيق جودة الخدمات والمنتجات، اقتصاداً على مبدأ الجودة الشاملة، لذا أصبح التزاماً على المنظمات في الدول القوية الغربية في تحسين الأداء والمنافسة الدولية أن تتجه لنفس المثل، وتطويع نفس أفراسه المنافسة ولا ستنحصر المصنوع من مظهر المنافسة الدولية، بل والمنظمة أيضاً لتكملة لتوليد الأسواق وتحسين

ومع اتجاه مفسمة حركات قطاع الأعمال في شدة المتغيرات السهلة، أصبح هناك ضرورة للاعتماد على تطوير نظم الجودة العلمية أساساً لتطبيق الفرضي الحالي لهذه الشركات وإخراج اقتصادات القائمة لأداء التفوق، حتى يعلوا زيادة قدرتها التنافسية على المستوى العالمي.

تعتبر جائزة الجودة الأوربية المعلقة على التصاميم الأوربي إدارة الجودة The European Model For Quality Management والمصروف من إيجار بلسم نموذج أفضل الأعمال Business Excellence Model من أحدث نظم الجودة التي تضمنت في جميع أنحاء العالم كمنهج موضوعي للتعليم العالمي أداء المنظمات على أساس تسمة محالته، هي: القيادة، والهيئات والإستراتيجيات وإدارة الموارد البشرية، والهيئات، ورضاه العملاء، ورضاه العملاء، والتأكيد على المجتمع، وإنتاج الأعمال، ويستهدف النموذج تطبيقاً لتكامل للنظم Organizational excellence، الذي هو جوهر الزاوية للإنتاج والتفكير في كل مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولذا تضمن التصميم والتطوير بمسبب المتطلبات على تسليع الأداء التفصيلي وتحسينها، ولذا تخدم العلاقة على هذا النموذج كمنهج موضوعي للقيام بعمل الأعمال.

Convenience sample، قد لم يستأجر إليها نظراً لتجارب جميع الممارسين، حيث يهدف منهجهم للحصول على خدمة معينة وإصلاح سيارات، ويكفي عينة آية مفردة منهم للحصول على البيانات المطلوبة لأغراض البحث^(١٧). وبالتالي، وحدة العينة هي أصل الوصول للممارسين على محطة الخدمة بغرض الحصول على خدماتها.

٨- مصادر جمع البيانات:

أصبحت البساطة على لوجين من البيانات، هما:

١/٨ البيانات الثانوية، وتتضمن هي:

- البيانات الصورية والصحيات والقرارات المتعلقة لشركة ممر تجارة السيارات، استمارة لمصلحة من ١٩٩٦/٦/٣٠ إلى ١٩٩٩/٦/٣٠.

- تقرير الشركة الخاصة بكرة الفحص التجارية الدولية عن المراقبة الصورية والصحيات المتعلقة لعام ١٩٩٩. وكذلك بيان عن أصداء الخدمة وأوضاعها وتوليها على مستويات الإدارة هي عام ١٩٩٩.

٢/٨ البيانات الأولية:

صممت البساطة في ضوء مشكلة البحث وهدفه وأفراده لوجين من أرقام الاستبيان. الأولى موجهة لعينة الفحصين على جميع المستويات الإدارية، والثانية موجهة لعينة العملاء. وقد تم استقيلهما بمقابطة شخصية للباحث بوحدة الخدمة.

- تتكون العينة الأولى من جزئين: الأول يتكون من (٨٩) عبارة ذات النهاية المقابلة المتعلقة بهدف الفحص لتبديل الأصل، من خلال تصرف استجابتها الفحصين لدرجة تطبيق إجراءاتهم للتصوير التوثيقية بالقيادة، ورضاء العملاء وتأثير لخاصة الشركة على المجتمع والتدريج الأصل، هي مباشرة بأسلوب فوري، ذو الأربع استجابات التي تتراوح بين مطبق أصداً (أي غير مطبق تماماً، الجزء الثاني يقيس العلاقة بين معايير تبديل الأصل للخدمة والتأداء الفعلي للشركة من استجابات الفحصين على جميع المستويات وهو مصاغ بأسلوب فوري يقيس الاستجابات لأي يتراوح من تحسين كبير إلى تدهور صغير.

- كما وقد بلغ معدل استجابة عينة الفحصين على جميع مستويات الإدارة ١٦٦%، حيث استجوب منهم ١٨٦ عينة، وهذه تم الحصول عليه ١٢٢ عينة (تتكون من ١٩ فترة عينة، ٣٩ فترة وسطى، ١٧ فترة نهاية).

- تتكون العينة استبيان اتجاهات العملاء نحو رضاءهم من (١١) سؤالاً، مصممة بأسلوب فوري، رضاءهم، وقد بلغ معدل الاستجابة ١٠٠% حيث تم توزيع (١٢٠) عينة على العملاء ولصم الحصول عليهم.

٩- التطبيق الإحصائي للبيانات:

تم إجراء ثلاثة أنواع من الاختبارات الإحصائية لاختبار فرضيات البحث، حيث تم إجراء اختبار التباين الاتجاهي، واختبار (ت) لتطبيق الفروق بين إرثه المستويات الإدارية لتبديل الأصل، واستخدام اختبار (كس) لتدريس الفروق بين استجابات كل من العملاء والفحصين نحو رضاء العملاء، وكذلك تم الاختلاف على معدل ارتباطهما لتصرفات العلاقة بين معايير تبديل الأصل والتأداء الفعلي للشركة.

١٠- خطة البحث:

يتكون البحث من أربعة مباحث والتتبع والتوصيات، على النحو التالي:

الأول: النموذج الإداري لإدارة الجودة.

الثاني: لتدبير مقاييس تبديل الأصل.

الثالث: تأثير تبديل أعمال شركة ممر تجارة السيارات.

الرابع: اختبار فرضيات البحث.

الخاتمة والتوصيات.

شراء دراسة متعلقة القطاع الخاص والبيع المتعمدة الحكومية، والذي يتحلق بتدعيم فرضياتها للتطبيقية، وهو ما يهدف ببحثه هذا البحث، من خلال عرض تحليل ومناقشة النموذج الإداري للجودة باعتباره إطاراً فلسفياً يساعد شركات قطاع الأعمال فهم على فهم أهدافها الفعلي ليس مجرد معايير الجودة، لتجديد لوائح فترة التي تلت بها، وإلزامي الضخف التي تعكس عليها، والتي تعتبر فرضاً لتدبير أهدافها، بما يعكسها من رضاء المقدم متكاملة تصادها على تحقيق النتائج المستهدفة.

أما لأهمية تطبيقية للبحث تتناول في أنه من أوائل الأبحاث العربية التي تلت إنشاء هي للدراسات الإدارية للجودة باعتباره أداة لتفهم فلسفي لهذه الشركات، والبرهان لتوصيلات المنهجية. بالإضافة لتدعيم مقاييس الجودة (مقاييس تبديل الأصل) بما يتلاءم مع بيئة هذه الشركات.

٦- مصطلحات البحث:

• تتميز Excellence (١٨) بالمراسلات المبرزة التي إدارة المنظمة وتحقيق النتائج المرجوة، والمفاهيم على مباحث أساسية، تتضمن: الأهداف، النتائج، التركيز على العمل الفعالة، استقرار الفعالة، تبديل الإدارة، الصلابة والتحليل، التحسين المستمر والتجديد، الشركة، والمساهمة الإيجابية^(١٩).

• عمليات Process: هي تسلسل الأنشطة التي تصوب قيمة بالنتاج المخرج المطلوبة من خلال تهيئة من العمليات.

• علاقة Partnership: هي علاقة عمل بين طرفين أو أكثر لتدعيم الخلال أزمة مشابهة للحصول، قد تتضمن هذه العلاقة الشركات، الموردين، الموزعين، المخرجات المستخرجة أو الاضافات.

• المجتمع Society: جميع أولئك الذي يعتقدون أنهم يتأثرون بالمجتمع، فيما بدأ فاعلين وبالمناخ، العملاء، والمشاركين.

• الرادار RADAR (٢٠): هو مفهوم يجمع بين مجموعة من العناصر، هي: للتتبع Remedy، المنفسل Approach، التنبؤ Deployment، والتقييم والدراسة Assessment and evaluation.

• المقارنة مع أفضل للمقاييس Benchmarking: هي ممارسة تقوم بها المنظمة لمقارنة أهدافها بأفضل منظماتها في الصناعة التي تعمل بها، من أجل التعلم والحصول على فهم تام لكيفية تحسين أنفسها ببحث ويساوي مع هذا المقارن أو بفقر عينة.

٧- منهج ووحدة البحث وبنية العينة:

• منهج ففحص على جميع مستويات الإدارة وحاجتهم وهذه المقابلة، - بناءً منهج تدوير الإدارة العليا بشركة ممر تجارة السيارات لخدمة خدمة مدراء، تم اختيارهم جميعاً بأسلوب العنصر العشوائي.

• بناءً منهج الفحصين على مستوى الإدارة الوسطى والتفصيلية ٥٥٧ عامل تم استمارة ٢٢٤ عامل حرفي، وعليه يبلغ حجم منهج الفحصين ممثل البحث ٢٢٢ عامل.

ويستلزم في الحصول الإحصائية لخدمة حجم عينة عدد معين لتتمتع بمستوى confidence level قدره ٩٥%، ودرجة خطأ مقبولة ٥%، وحجم منهج بحث قدره ٢٤٠، يتكون حجم عينة ١٨٦ عامل^(٢١). اختصاراً على مقابلة الفروع لتتبع وحدة ففحصين على كل من مستوى الإدارة الوسطى والتفصيلية، ليس لها تأثير لكل منهما على التوالي ٥٥ مقابلة، ١٣٠ مقابلة^(٢٢).

- المرافق هو وحدة العينة على مستوى الإدارة الوسطى والتفصيلية.

عينة العملاء وبنية العينة:

قد بلغت عينة العملاء ١٢٠ عينة من الممارسين على مستوى خدمة العملاء بمركز الترامسي ومطعة لجهة. تم اختيار العملاء الذين تردوا على المحطات خلال أربعة أسابيع متتالية. وهي عينة ميسرة البساطة

البحث الأول

النموذج الأوروبي لإدارة الجودة

١- نشأة النموذج وأهميته:

يرجع التفكير في النموذج إلى ١٥ سنوات عام ١٩٨٨، عندما أُنشِئ وزراء مجلس إدارت خمسة عشر شركة أوروبية لقيادة من القطاعات الصناعية المختلفة لتكون المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وحرصت لتكده ودعم مركز التنافس للشركات الأوروبية في السوق العالمي، وقد بلغ عدد أعضاء المؤسسة عام ١٩٩٦ أربعة مئة عضواً من أعضاء الشركات الأوروبية، والمؤسسة غير خاضعة للربح وتسمى لفرغون أساسيون، هذا : مساهمة إدار المؤسسة الأوروبية التي تسعى لتحسين الجودة والخدمة للتقليدية الإدارية، وإدارة وتحليل ومساعدة الشركات من أجل نشر أنشطة تحسين الجودة وتكديده لكتابة إدارة بين جميع الشركات الأوروبية، وتكون المؤسسة موصوفة من اللجان : اللجنة التنفيذية Executive committee، ولجنة الإدارة four steering groups.

تمنح المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM أربع جوائز، هم : جائزة أفضل رسالة معلنين، وجائزة أفضل بالجودة These Award، جائزة الأبطال Media Award جائزة لخدمة Leadership Award، جائزة الشركات والخدمات الخاصة Award for companies and public services، اعترافاً بأداء الجودة المتميز على مستوى الإدارة والشركات بالزمن.

ولذلك الخلق الأخيرة التي هي محور البحث على تصنيف الأبطال، أصحها : تركيز الاختصاص على إدارة الجودة الفعالة كإستراتيجية إستراتيجية، وتوضيح الشركات على تطوير أنشطة تحسينات الجودة، والحكم على النتائج المختلفة من خلال اتجاه معدل الجودة الفعالة.

تطبق المؤسسة هذه الأنظمة من خلال مجموعة من الفرق، هي : تنمية الإدارة التنافسية بجائزة الجودة الأوروبية، والاعتراف بأداء المنظمات المتميز في مجال الجودة، والفرع المعطيات عن برنامج الجودة وإدارة نموذج لتسليم الأبطال، يمكن أن تطبق المنظمات لفرع وتحسين الجودة.

وقد ظهر النموذج الأوروبي للجودة المعروف في أوروبا باسم نموذج تسليم

الأبطال Business Excellence Model لتجربة في عام ١٩٩٠، بعد سلسلة من ورش عمل المنعقدة في برن وتكمن للتميز النموذج مطلعين من جائزة بولدرج الأمريكية American Baldrige Award، وجائزة بولنج اليابانية Japanese Deming Prize for companies، وقد وضع النموذج في صورته الأولى السنة لتكون كارتاس Tiso Conit وإمتشيرة عديد من أعضاء المؤسسة الأوروبية و (١٠٠٠) فرد من الشركات الاستشارية والشركات الأوروبية كجزء من صياغة نموذج على صياغة للتطبيق على جميع أنواع وأحجام المنظمات في جميع أنحاء العالم . وأستد تم بدء العمل بالنموذج في أكتوبر ١٩٩١.

تتطلب أنشطة النموذج إلى أنموذجها صياغة يساعد المنظمات على فهم وضوحها الحالي مقارنة بالمعايير التي تعدد مستوى التميز، وإستراتيجية قدرتهم على فهم الجوانب الأداء، وإحاطهم على كيفية الحصول للنتائج على هذه الجهود، ويتطلب النموذج بالهرمية، وتحدد مختلفات على الممارسات الإدارية التي لاجلها، والمتعلقة مع التفكير الإداري الحديث وهو يبنى على إظهار فصل تم تجريبه وإختباره لتلهم المنظمات بقضية لمصالحات متعددة، بهدف تحديد فترة وإحلال المنظمة بقدرة المعايير الجودة (١٧).

يقوم مخططاً قريبا وبخاصة من أجل إضفاء تحسينات منظمة (١٨)، فهو إذا تخصص في رؤية ويهم في تصرف أفضل الممارسات في الشركات الأخرى، ويصالح إستخدامه لجميع أحجام المنظمات في جميع البلاد، ويساعد النموذج على المراجعة الشاملة أداء المنظمة ومقارنته بأداء المنظمات بما يسمح بمقارنة ماتسحج للمنظمة organization's scoring profile مع الشركات الفعالة في الصناعة بما يساعد على إخراج التحسينات وتكديده القدرات التنافسية . يقدم إظهار فصل والفرع يساعد على تحديد العناصر الرئيسية التي تتطلب تحسينها، ويساعد المنظمة على تحديد نوعي القوة الرئيسية، التي يمكن إستخدامها أساساً للتقدم التنظيمي، ويقدم أساساً لفهم الاندماج السليم the right things، والتركيز على تكديدها وبالتالي فهو يجمع بين مفهوم القيادة والفعالية . وتتضمن التقويم الذاتي في شكل متقدم وعالم من أجل مراجعة الصياغة والتنشيط.

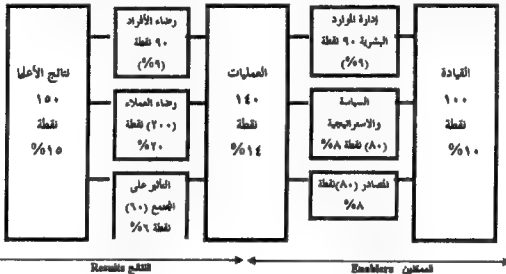
ويقدم فرصة لتصميم الجودة في جميع أنحاء المنظمة ويسمح بالتدخل الفعالي لتتطلب في صياغات التحسين . وهو مخطط أشمل من نظام الأبطال ٩٠٠٠ الذي يعتبر جزءاً من النموذج، والجداول التالية يوضح لذلك:

جول (١/١) : المقارنة بين عناصر النموذج الأوروبي لإدارة الجودة ونظام الأبطال ٩٠٠٠

عناصر المقارنة	النموذج الأوروبي لإدارة الجودة	نظام الأبطال ٩٠٠٠
الهدف	التحسين المستمر	إحلال المعايير الداخلية
جهة التكريم	يمكن إستخدامه على مستويين : إداري مثل التكريم الذاتي للمنظمة . أو يتم تكريمه بواسطة مؤسسة الجودة الأوروبية لمنح الجائزة	التكريم الأساسي بواسطة الجهة الخارجية
فحص الإحلال	يتم فحص إحلال المنظمة على مدار سلسلة زمنية كإستراتيجية من ثلاثة سنوات إلى خمس سنوات	لا يتم فحص الإحلال
المعالجة إلى مقارنة أداء المنظمة مع السوق Benchmarking	تطلب بالمقارنة	لا يتطلب بالمقارنة
الخاصة التي يتم إظهارها	جميع هذه العناصر مقاييس بشكل مبدئي	جميع هذه العناصر مقاييس بشكل غير مبدئي ولكن الصياغة
الفرع والممارسات والإستراتيجيات وإدارة العصور الحاضر، والصياغة القديمة والصياغة	مقاييس	غير مقاييس بشكل مبدئي
لتحليل الأبطال		

المصدر : European Management Center, opch, P. ١٠٢

الإيمان للمنظمة على المجتمع Impact on Society، يتم إجماله من خلال الجودة والمواساة والاستراتيجيات وإدارة الموارد البشرية والمصادر والعمليات، والتي تؤدي إلى النهاية إلى التميز في نتائج الأعمال، واختصاراً (١/٣) يوضح لك .



شكل (١) : النموذج الأخرى لإدارة الجودة الشاملة

المصدر : Field, P. ١١٣

المنظمة، وكذلك بيئة التنظيم تكون أعضاء المنظمة من قسطنطين، الإدارة بالعمليات والخطط Management by processes and facts تؤدي إلى العلاقات بإيجابية عندما تكون ذلك تساملاً وعلاقات متبادلة من الأنشطة، ويتم إدارتها بإتقان مطلق وحسن، ويتم أنشائها القرارات المنظمة بهذه العلاقات بناءً على معلومات موثوقة بسهولة، والتي يتضمن فيها ناساً لمصالح المجموعات المتعددة.

• التوعية الأخرى وتمثيلهم في عمليات التصنيع People Management and involvement : يتم تنظيم الأنشطة من الأفراد في وجودهم بطريقة عقلانية وتسودها الثقة وتتمتع empowerment، والتي تشجع جميع الأفراد في عمليات تحسين الأنشطة.

• التنظيم المستمر والتجديد والتحسن، Continuous innovation and improvement learning : يتم تنظيم أداء المنظمة، عندما يتم إدارة والنظام المعرفة بين أعضاء المنظمة، مع وجود ثقافة تنظيم المستمر والتجديد والتحسن.

• التنمية الشراكة Partnership development : تعمل المنظمة بإيجابية عندما توجد علاقات فعالة تعتمد الأنشطة متبادلة مبنية على أساس الثقة وبشراكة المعرفة والتكامل مع الشركاء.

• المسؤولية العامة Public Responsibility : وهي تشمل اهتمام المنظمة طويل الأجل بالمجتمع على أساس أخلاقي، والحصول كموثوقين مسؤولين لهم دوراً في المجتمع الذي يعملون فيه.

٤ - أسس التنظيم (٣٧)

إن مصطلح الرادار RADAR، هي جوهر النموذج . ويتكون من أربع عناصر : النتائج Results، المنهج Approach، الانكشاف Deployment، والتقييم والتجديد Assessment and Review والنموذج في الشكل التالي:

٢ - عناصر النموذج الأخرى لإدارة الجودة: يحدد النموذج على عدة افتراضات أساسية، وهي أن تتلقى رضا العملاء، customer satisfaction، ورضا الأفراد People satisfaction، والتأثير

والتأثير بين أن النموذج مبني على مجموعة من المعايير متساوية الوزن، ولذا كل منها ٥٠% من إجمالي درجة التميز، تتلخص في : المعايير الأخرى مصادر المسكين Enabler criteria، التي توضح مثلاً تفصيل المنظمة، وتضمن خمسة معايير : القيادة، والسياسة والإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، المصادر، والعمليات، والتي تساهم بكيفية How إدارة الأعمال.

وبالرغم من تساوي النسبة بين المجموعتين إلا أن نسبة مؤشرات كل منهما تختلف، على سبيل المثال تمثل القيادة ١٠%، في حين تمثل العمليات ١١%، ولديها جهد رضاء العاملين ٩% في حين رضاء العملاء ٢٠% والجهد بذكر أن ذلك ارتباطاً وثيقاً بين المجموعتين، فهناك ارتباط بين إدارة الموارد البشرية، People management، ورضاها هم People satisfaction، وكذلك بين السياسة والإستراتيجية Policy and strategy، وتأثير الأعمال Business results (٣٨).

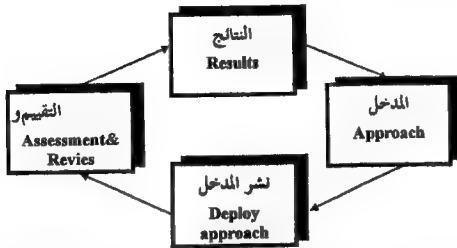
٣ - مفاهيم التميز التنظيمي (٣٧)

تم بناء النموذج اعتماداً على مفاهيم تتكامل لتفصيل التنظيمي، على النحو التالي:

• التوجه بالنتائج Results orientation : تعني تحقيق توازن إشباع أصحاب المصلحة من الأفراد، العملاء، حاملي الأسهم، الموردين والمجتمع صمد.

• التركيز على العميل Customer focus : العميل هو الحكم النهائي لجودة الخدمة أو المنتج، ولذا فإن التركيز على إشباع احتياجات العملاء لتحسين والتميز يساهم في تحسين وإشباع واستبقائهم، وبالتالي تحسين جودة الخدمة.

• القيادة والتزام القادة Leadership and consistency of purpose : إن سلوكه كقائد المنظمة يخلق وحدة ويشرح لثغرات وأهداف



شكل (٢/١) : مفهوم الدائرة

والذي يعنى أن المنظمة تحتاج إلى :

- **النتائج : Results** : تحيط بالفروقات المرغوب تحقيقها كجزء من سياساتها وإستراتيجيتها وصالحاتها . هذه النتائج تبنى أداء المنظمة على وإسجاع احتياجات أصحاب المصلحة stakeholder وإلى المنظمة الممتازة excellent organization فإن النتائج تبين اتجاهات إيجابية Positive trends، وأيضا المحافظة على استمرار الأداء الجيد وتحسين أهداف . ومع مقارنة Compare الأداء مع المتنافسين.
- **المدخل : Approach** : وهو يتضمن مثلا تخطيط المنظمة أن تطلعه، وإعداد وإمplement النظم والعمليات والعمليات الرشيدة المتطورة التي تستخدمها المنظمة لتلبية الأفضلية.
- **التقييم والتدقيق : Assessment and Review** : يتلخص ومراجعة المدخل، ثم وضع الآليات، والتخطيط وتقييم التدقيق.
- - معيار للتسويق (٢/١) :
- يتكون النموذج من ستة معايير رئيسية، وثلاثة وثلاثون معيار فرعية، ويوضح الجدول (٢/١) الفرض من كل معيار ويؤلفه التقييم إلى النموذج والمعايير الفرعية المبينة على :-

عدد المعايير الفرعية	فرضها	معايير النموذج ولها التسمي
١/١ تمثيل للخلق للوكلاء وتلبية رسالة المنظمة وأهدافها ونظم الجودة.	لعمى متواكف والمصلحة رئيس معيار الإدارة والمديرين الآخرين في ثقافة المنظمة نحو الجودة الشاملة، والعمل على إحداث التغيير	١ - المجموعة الأولى معيار التمكن، وتمثل ٥٠% ، تتكون من : ١ - قيادة؛ ولها (١٠%) وتتكون من ستة معايير فرعية
٢/١ أفضل على تدعيمها، وإتساعها لجميع أعضاء المنظمة.		
٢/١ تمثيل للشخصي لجميع المديرين في مراجعة التقدم المستمر نحو الجودة والالتزام بتحقيقها.		
٣/١ تمثيل للشخصي لجميع المديرين في جهودات التدقيق التي تتم من خلال الأفكار وفرق العمل لتوصيلات.		
٤/١ مقابلة اتصال الخارجين والموردين وأفراد الممارات معهم.		
٥/١ تلبية سلوكه إيجابيا على أهم الجودة وإلصاق على نشرها، وإستنها في جميع أنحاء المنظمة.		
٦/٢ تلك المنظمة من وجود علاقة وثيقة بين سياسات والإستراتيجيات والخطط وأهداف التي تؤكد على الجودة على فعال الزين لفهم وإحاطة.	لعمى الاتصال بين أهداف الجودة وسياسة المنظمة من خلال تقديم مدى اعتماد السياسة والإستراتيجية على مطلق وديناميات مواءم بها، وكذلك كيفية تنفيذ السياسة الإستراتيجية على المستوى التنفيذي.	٢ - السياسات والإستراتيجيات ولها التسمي ٥٠% تتكون من أربعة معايير فرعية
٣/٢ اعتماد السياسات والإستراتيجيات على معلومات شاملة.		
٤/٢ وجود آليات تساعد الإدارة العليا من اكتشاف من ونسوح الأهداف والخطط في المستويات التنفيذية .		
٥/٢ العلاقة بين الخطأ والأداء على مستوى الأفكار.		

تابع معايير المواجه

معايير المواجه ولزها التقييم	عرضها	عدد المعايير الفرعية
٣ - إدارة الموارد البشرية ولزها التقييم ٩٠% (في التكون من ستة معايير فرعية)	لخص كيفية إدارة المنظمة والتميز بها وإعتمادها للخدمات الأثرية والفرق من خلال أنشطة مخططه، بغية مساهمة السياسة والإستراتيجية والعمليات.	١/٧ وضع خطة إدارة الأثرية اقتصادا على الأهداف وقسمة الإستراتيجية. ٢/٧ وجود نظام ملائم به جميع أعضاء المنظمة لتفهم أداء العاملين والتعلم، واعتماد عليه تصدد الاحتياجات للتدريب والتطوير الوظيفي. ٣/٧ مدى وجود نظام مراع إجراء التحسينات من خلال مجهودات الأثرية والفرق. ٤/٧ مدى استقلالية الأثرية، وتمكينهم من اتخاذ القرارات. ٥/٧ مد العلاقة بين جودة الأداء والنتائج التي يحصل عليها الأثرية. ٦/٧ مدى فعالية الاتصالات من أسهل لأعلى، ومن أعلى لأسفل.
٤ - إدارة المصادر ولزها التقييم ٨٠% وتتكون من أربعة معايير فرعية.	كيف أنشطة المنظمة وتبهر مصادرها الداخلية وإدراكها الخارجية External Partnership من أجل مساهمة مبيعاتها وإستراتيجيتها وعملياتها.	١/٤ مدى العلاقة بين استخدام المصادر المالية، وسياسة المنظمة وإستراتيجيتها، وأهداف الجودة. ٢/٤ مدى فعالية المخطوطات المتمثلة بالموردين والعملاء، وكذلك سرعة وفعة الإجراءات المستندة معهم. ٣/٤ مدى كفاءة استخدام المصادر وفعاليتها، وعلاقة الشركة مع الموردين. ٤/٤ درجة الاعتماد على طرق إبراءة، لتجديد التكنولوجيا الجديدة، وتقليلها لتجديد الميزة التنافسية.
٥ - العمليات ولزها التقييم ١٤٠%، وتتكون من خمسة معايير فرعية.	وهي تمثل تتبع الأنشطة الأساسية اللازمة لإنتاج المخرجات المطلوبة، بهدف لخص العمليات لتعريف كيفية تصميم وإدارة المنظمة لعملياتها من أجل مساهمة السياسة والإستراتيجية لإنشاء عملياتها صلابتها وأصنام المصلحة stakeholders	١/٥ التأكيد من أن جميع العمليات ضرورية لإنتاج المنظمة، وأن مؤشرات كفاءة مبرورة للجميع. ٢/٥ وجود نظام شامل يعنى على ترجمة متطلبات العملاء إلى سياسات وإجراءات، ولتجديد خدمات جديدة لتتطلب إشباع احتياجات العملاء. ٣/٥ التأكيد من أن جميع مخرجات النشاط. ٤/٥ التقييم المستمر في العمليات، لهذا في الاعتبار المتغيرة مع المتغيرات. ٥/٥ مراقبة فعالية تطبيق النظام، والتأكد من استيفاء متطلبات الجودة للخدمة والموردين.
الجمهور على الفاعلية التشغيلية، وبعدها ولزها التقييم ٥٠% وتتكون من	لخص مثلا تحقق المنظمة في مجال رضا العملاء الخارجي	١/٦ مدى إدراك العملاء لخدمات المنظمة، وإستجابتها لاحتياجاتهم ومتطلباتهم. ٢/٦ قياس أداء المنظمة نحو رضا العملاء مقارنة بالمتنافسين.
٦ - رضا العاملين ولزها التقييم ٩٠%، وتتكون من معيارين فرعيين.	لخص مثلا تحقق المنظمة في مجال رضا العاملين	١/٧ مدى إدراك العملاء لخدمات المنظمة، وإستجابتها لاحتياجاتهم ومتطلباتهم. ٢/٧ قياس أداء المنظمة نحو رضا العاملين والمتنافسين مع المتنافسين.
٨ - اختيار على المجتمع؛ ولزها التقييم ٦٠% وتتكون من معيارين فرعيين.	مثلا تحقق المنظمة في مجال إشباع احتياجات وإدراكات المجتمع.	١/٨ مدى وجود برامج لدى المنظمة لتقليل ضرر المنظمة على البيئة وإلصاق على تنمية المجتمع. ٢/٨ المتفانية مع المتنافسين في نفس النشاط.
٩ - لتتبع الأصناف ولزها التقييم ١٥٠% وتتكون من معيارين فرعيين.	مثلا تحقق المنظمة في ضوء أداء الأصناف المخطط والعمليات وإدراكات أصحاب والعمليات وأصنام المصلحة.	١/٩ إجراءات قياس نتائج الأعمال وإدراكات. ٢/٩ مقارنتها بالمتنافسين.

٦ - الابتكارات الموجهة للتطوير:

المتغيرات، حيث أنه على مستوى التفاعل لم يلاحظ أي الانحلال القسري على التوجه والابتكار. وانطلاقا من ذلك فإن المؤسسة الأردنية إدارة الجودة الأساسية تقوم برؤية المواجه كل سنتين تتسمين بالحيوية.

أن النموذج ليس مثاليا في حد ذاته عن إصدارات التقييم، ولكنه يساعد على تحديد مجالات التحسين، وليس لنفس الوقت لا يمكن إحصاءه لمدىها وإلحاقها لجميع

معياراً فرعياً^(١١)، وذلك على مقياس مكون من أربع استجابات : مطابق تماماً، مطابق إلى حد ما، غير مطابق، غير مطابق تماماً . وقد اكتسبت الاستجابة المتعادلة وهي "غير متفرقة" حتى لا يختارها المستجيب معلوم^(١٢).

اكتسبت عبارات المقياس بالطول، فطويلة من العبارات تتكون من عدة جمل لا تصل إلى ستة جمل، وتضمنت عدد من المتغيرات، الأسر الذي يؤدي إزايها المستجيب معلوم، وإكثافتها لجمال بعض المتغيرات التي يجب إظهار استجابة لمعرفها.

بناء على، تم تعديل المقياس على النحو التالي: تعريب المقياس، وإضافة العبارات بحيث تتضمن كل عبارة متغير واحد يتم قياسه . وإذا أصبح المقياس مكون من تسعة وأربعين عبارة بدلاً من خمسين عبارة على النحو التالي:

جدول (١/٢) : تعديل عبارات المقياس

عدد العبارات بعد التعديل	عدد العبارات في المقياس الأصلي	مقياس المقياس
١٣	٥	١. المودة
٧	٤	٢. السياسات والإستراتيجيات
١٠	٦	٣. إدارة الموارد البشرية
١١	٤	٤. إدارة مصادر الشركة
١٤	٨	٥. الصناعات
١٣	٩	٦. رضاه العملاء
٨	٥	٧. رضاه المصنعين
٤	٢	٨. التفاعل على المجتمع
٩	٧	٩. نتائج الأعمال
٨٩ عبارة	٥٠ عبارة	يجمالي العبارات

الإحصائية للمقياس لتلك من الاتساق الداخلي للمقياس، وذلك لعلية فخرها للتسوية

مفردة، وذلك كما يلي:

١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥ - ٦ - ٧ - ٨ - ٩ - ١٠ - ١١ - ١٢ - ١٣ - ١٤ - ١٥ - ١٦ - ١٧ - ١٨ - ١٩ - ٢٠ - ٢١ - ٢٢ - ٢٣ - ٢٤ - ٢٥ - ٢٦ - ٢٧ - ٢٨ - ٢٩ - ٣٠ - ٣١ - ٣٢ - ٣٣ - ٣٤ - ٣٥ - ٣٦ - ٣٧ - ٣٨ - ٣٩ - ٤٠ - ٤١ - ٤٢ - ٤٣ - ٤٤ - ٤٥ - ٤٦ - ٤٧ - ٤٨ - ٤٩ - ٥٠ - ٥١ - ٥٢ - ٥٣ - ٥٤ - ٥٥ - ٥٦ - ٥٧ - ٥٨ - ٥٩ - ٦٠ - ٦١ - ٦٢ - ٦٣ - ٦٤ - ٦٥ - ٦٦ - ٦٧ - ٦٨ - ٦٩ - ٧٠ - ٧١ - ٧٢ - ٧٣ - ٧٤ - ٧٥ - ٧٦ - ٧٧ - ٧٨ - ٧٩ - ٨٠ - ٨١ - ٨٢ - ٨٣ - ٨٤ - ٨٥ - ٨٦ - ٨٧ - ٨٨ - ٨٩ - ٩٠ - ٩١ - ٩٢ - ٩٣ - ٩٤ - ٩٥ - ٩٦ - ٩٧ - ٩٨ - ٩٩ - ١٠٠ - ١٠١ - ١٠٢ - ١٠٣ - ١٠٤ - ١٠٥ - ١٠٦ - ١٠٧ - ١٠٨ - ١٠٩ - ١١٠ - ١١١ - ١١٢ - ١١٣ - ١١٤ - ١١٥ - ١١٦ - ١١٧ - ١١٨ - ١١٩ - ١٢٠ - ١٢١ - ١٢٢ - ١٢٣ - ١٢٤ - ١٢٥ - ١٢٦ - ١٢٧ - ١٢٨ - ١٢٩ - ١٣٠ - ١٣١ - ١٣٢ - ١٣٣ - ١٣٤ - ١٣٥ - ١٣٦ - ١٣٧ - ١٣٨ - ١٣٩ - ١٤٠ - ١٤١ - ١٤٢ - ١٤٣ - ١٤٤ - ١٤٥ - ١٤٦ - ١٤٧ - ١٤٨ - ١٤٩ - ١٥٠ - ١٥١ - ١٥٢ - ١٥٣ - ١٥٤ - ١٥٥ - ١٥٦ - ١٥٧ - ١٥٨ - ١٥٩ - ١٦٠ - ١٦١ - ١٦٢ - ١٦٣ - ١٦٤ - ١٦٥ - ١٦٦ - ١٦٧ - ١٦٨ - ١٦٩ - ١٧٠ - ١٧١ - ١٧٢ - ١٧٣ - ١٧٤ - ١٧٥ - ١٧٦ - ١٧٧ - ١٧٨ - ١٧٩ - ١٨٠ - ١٨١ - ١٨٢ - ١٨٣ - ١٨٤ - ١٨٥ - ١٨٦ - ١٨٧ - ١٨٨ - ١٨٩ - ١٩٠ - ١٩١ - ١٩٢ - ١٩٣ - ١٩٤ - ١٩٥ - ١٩٦ - ١٩٧ - ١٩٨ - ١٩٩ - ٢٠٠ - ٢٠١ - ٢٠٢ - ٢٠٣ - ٢٠٤ - ٢٠٥ - ٢٠٦ - ٢٠٧ - ٢٠٨ - ٢٠٩ - ٢١٠ - ٢١١ - ٢١٢ - ٢١٣ - ٢١٤ - ٢١٥ - ٢١٦ - ٢١٧ - ٢١٨ - ٢١٩ - ٢٢٠ - ٢٢١ - ٢٢٢ - ٢٢٣ - ٢٢٤ - ٢٢٥ - ٢٢٦ - ٢٢٧ - ٢٢٨ - ٢٢٩ - ٢٣٠ - ٢٣١ - ٢٣٢ - ٢٣٣ - ٢٣٤ - ٢٣٥ - ٢٣٦ - ٢٣٧ - ٢٣٨ - ٢٣٩ - ٢٤٠ - ٢٤١ - ٢٤٢ - ٢٤٣ - ٢٤٤ - ٢٤٥ - ٢٤٦ - ٢٤٧ - ٢٤٨ - ٢٤٩ - ٢٥٠ - ٢٥١ - ٢٥٢ - ٢٥٣ - ٢٥٤ - ٢٥٥ - ٢٥٦ - ٢٥٧ - ٢٥٨ - ٢٥٩ - ٢٦٠ - ٢٦١ - ٢٦٢ - ٢٦٣ - ٢٦٤ - ٢٦٥ - ٢٦٦ - ٢٦٧ - ٢٦٨ - ٢٦٩ - ٢٧٠ - ٢٧١ - ٢٧٢ - ٢٧٣ - ٢٧٤ - ٢٧٥ - ٢٧٦ - ٢٧٧ - ٢٧٨ - ٢٧٩ - ٢٨٠ - ٢٨١ - ٢٨٢ - ٢٨٣ - ٢٨٤ - ٢٨٥ - ٢٨٦ - ٢٨٧ - ٢٨٨ - ٢٨٩ - ٢٩٠ - ٢٩١ - ٢٩٢ - ٢٩٣ - ٢٩٤ - ٢٩٥ - ٢٩٦ - ٢٩٧ - ٢٩٨ - ٢٩٩ - ٣٠٠ - ٣٠١ - ٣٠٢ - ٣٠٣ - ٣٠٤ - ٣٠٥ - ٣٠٦ - ٣٠٧ - ٣٠٨ - ٣٠٩ - ٣١٠ - ٣١١ - ٣١٢ - ٣١٣ - ٣١٤ - ٣١٥ - ٣١٦ - ٣١٧ - ٣١٨ - ٣١٩ - ٣٢٠ - ٣٢١ - ٣٢٢ - ٣٢٣ - ٣٢٤ - ٣٢٥ - ٣٢٦ - ٣٢٧ - ٣٢٨ - ٣٢٩ - ٣٣٠ - ٣٣١ - ٣٣٢ - ٣٣٣ - ٣٣٤ - ٣٣٥ - ٣٣٦ - ٣٣٧ - ٣٣٨ - ٣٣٩ - ٣٤٠ - ٣٤١ - ٣٤٢ - ٣٤٣ - ٣٤٤ - ٣٤٥ - ٣٤٦ - ٣٤٧ - ٣٤٨ - ٣٤٩ - ٣٥٠ - ٣٥١ - ٣٥٢ - ٣٥٣ - ٣٥٤ - ٣٥٥ - ٣٥٦ - ٣٥٧ - ٣٥٨ - ٣٥٩ - ٣٦٠ - ٣٦١ - ٣٦٢ - ٣٦٣ - ٣٦٤ - ٣٦٥ - ٣٦٦ - ٣٦٧ - ٣٦٨ - ٣٦٩ - ٣٧٠ - ٣٧١ - ٣٧٢ - ٣٧٣ - ٣٧٤ - ٣٧٥ - ٣٧٦ - ٣٧٧ - ٣٧٨ - ٣٧٩ - ٣٨٠ - ٣٨١ - ٣٨٢ - ٣٨٣ - ٣٨٤ - ٣٨٥ - ٣٨٦ - ٣٨٧ - ٣٨٨ - ٣٨٩ - ٣٩٠ - ٣٩١ - ٣٩٢ - ٣٩٣ - ٣٩٤ - ٣٩٥ - ٣٩٦ - ٣٩٧ - ٣٩٨ - ٣٩٩ - ٤٠٠ - ٤٠١ - ٤٠٢ - ٤٠٣ - ٤٠٤ - ٤٠٥ - ٤٠٦ - ٤٠٧ - ٤٠٨ - ٤٠٩ - ٤١٠ - ٤١١ - ٤١٢ - ٤١٣ - ٤١٤ - ٤١٥ - ٤١٦ - ٤١٧ - ٤١٨ - ٤١٩ - ٤٢٠ - ٤٢١ - ٤٢٢ - ٤٢٣ - ٤٢٤ - ٤٢٥ - ٤٢٦ - ٤٢٧ - ٤٢٨ - ٤٢٩ - ٤٣٠ - ٤٣١ - ٤٣٢ - ٤٣٣ - ٤٣٤ - ٤٣٥ - ٤٣٦ - ٤٣٧ - ٤٣٨ - ٤٣٩ - ٤٤٠ - ٤٤١ - ٤٤٢ - ٤٤٣ - ٤٤٤ - ٤٤٥ - ٤٤٦ - ٤٤٧ - ٤٤٨ - ٤٤٩ - ٤٥٠ - ٤٥١ - ٤٥٢ - ٤٥٣ - ٤٥٤ - ٤٥٥ - ٤٥٦ - ٤٥٧ - ٤٥٨ - ٤٥٩ - ٤٦٠ - ٤٦١ - ٤٦٢ - ٤٦٣ - ٤٦٤ - ٤٦٥ - ٤٦٦ - ٤٦٧ - ٤٦٨ - ٤٦٩ - ٤٧٠ - ٤٧١ - ٤٧٢ - ٤٧٣ - ٤٧٤ - ٤٧٥ - ٤٧٦ - ٤٧٧ - ٤٧٨ - ٤٧٩ - ٤٨٠ - ٤٨١ - ٤٨٢ - ٤٨٣ - ٤٨٤ - ٤٨٥ - ٤٨٦ - ٤٨٧ - ٤٨٨ - ٤٨٩ - ٤٩٠ - ٤٩١ - ٤٩٢ - ٤٩٣ - ٤٩٤ - ٤٩٥ - ٤٩٦ - ٤٩٧ - ٤٩٨ - ٤٩٩ - ٥٠٠ - ٥٠١ - ٥٠٢ - ٥٠٣ - ٥٠٤ - ٥٠٥ - ٥٠٦ - ٥٠٧ - ٥٠٨ - ٥٠٩ - ٥١٠ - ٥١١ - ٥١٢ - ٥١٣ - ٥١٤ - ٥١٥ - ٥١٦ - ٥١٧ - ٥١٨ - ٥١٩ - ٥٢٠ - ٥٢١ - ٥٢٢ - ٥٢٣ - ٥٢٤ - ٥٢٥ - ٥٢٦ - ٥٢٧ - ٥٢٨ - ٥٢٩ - ٥٣٠ - ٥٣١ - ٥٣٢ - ٥٣٣ - ٥٣٤ - ٥٣٥ - ٥٣٦ - ٥٣٧ - ٥٣٨ - ٥٣٩ - ٥٤٠ - ٥٤١ - ٥٤٢ - ٥٤٣ - ٥٤٤ - ٥٤٥ - ٥٤٦ - ٥٤٧ - ٥٤٨ - ٥٤٩ - ٥٥٠ - ٥٥١ - ٥٥٢ - ٥٥٣ - ٥٥٤ - ٥٥٥ - ٥٥٦ - ٥٥٧ - ٥٥٨ - ٥٥٩ - ٥٦٠ - ٥٦١ - ٥٦٢ - ٥٦٣ - ٥٦٤ - ٥٦٥ - ٥٦٦ - ٥٦٧ - ٥٦٨ - ٥٦٩ - ٥٧٠ - ٥٧١ - ٥٧٢ - ٥٧٣ - ٥٧٤ - ٥٧٥ - ٥٧٦ - ٥٧٧ - ٥٧٨ - ٥٧٩ - ٥٨٠ - ٥٨١ - ٥٨٢ - ٥٨٣ - ٥٨٤ - ٥٨٥ - ٥٨٦ - ٥٨٧ - ٥٨٨ - ٥٨٩ - ٥٩٠ - ٥٩١ - ٥٩٢ - ٥٩٣ - ٥٩٤ - ٥٩٥ - ٥٩٦ - ٥٩٧ - ٥٩٨ - ٥٩٩ - ٦٠٠ - ٦٠١ - ٦٠٢ - ٦٠٣ - ٦٠٤ - ٦٠٥ - ٦٠٦ - ٦٠٧ - ٦٠٨ - ٦٠٩ - ٦١٠ - ٦١١ - ٦١٢ - ٦١٣ - ٦١٤ - ٦١٥ - ٦١٦ - ٦١٧ - ٦١٨ - ٦١٩ - ٦٢٠ - ٦٢١ - ٦٢٢ - ٦٢٣ - ٦٢٤ - ٦٢٥ - ٦٢٦ - ٦٢٧ - ٦٢٨ - ٦٢٩ - ٦٣٠ - ٦٣١ - ٦٣٢ - ٦٣٣ - ٦٣٤ - ٦٣٥ - ٦٣٦ - ٦٣٧ - ٦٣٨ - ٦٣٩ - ٦٤٠ - ٦٤١ - ٦٤٢ - ٦٤٣ - ٦٤٤ - ٦٤٥ - ٦٤٦ - ٦٤٧ - ٦٤٨ - ٦٤٩ - ٦٥٠ - ٦٥١ - ٦٥٢ - ٦٥٣ - ٦٥٤ - ٦٥٥ - ٦٥٦ - ٦٥٧ - ٦٥٨ - ٦٥٩ - ٦٦٠ - ٦٦١ - ٦٦٢ - ٦٦٣ - ٦٦٤ - ٦٦٥ - ٦٦٦ - ٦٦٧ - ٦٦٨ - ٦٦٩ - ٦٧٠ - ٦٧١ - ٦٧٢ - ٦٧٣ - ٦٧٤ - ٦٧٥ - ٦٧٦ - ٦٧٧ - ٦٧٨ - ٦٧٩ - ٦٨٠ - ٦٨١ - ٦٨٢ - ٦٨٣ - ٦٨٤ - ٦٨٥ - ٦٨٦ - ٦٨٧ - ٦٨٨ - ٦٨٩ - ٦٩٠ - ٦٩١ - ٦٩٢ - ٦٩٣ - ٦٩٤ - ٦٩٥ - ٦٩٦ - ٦٩٧ - ٦٩٨ - ٦٩٩ - ٧٠٠ - ٧٠١ - ٧٠٢ - ٧٠٣ - ٧٠٤ - ٧٠٥ - ٧٠٦ - ٧٠٧ - ٧٠٨ - ٧٠٩ - ٧١٠ - ٧١١ - ٧١٢ - ٧١٣ - ٧١٤ - ٧١٥ - ٧١٦ - ٧١٧ - ٧١٨ - ٧١٩ - ٧٢٠ - ٧٢١ - ٧٢٢ - ٧٢٣ - ٧٢٤ - ٧٢٥ - ٧٢٦ - ٧٢٧ - ٧٢٨ - ٧٢٩ - ٧٣٠ - ٧٣١ - ٧٣٢ - ٧٣٣ - ٧٣٤ - ٧٣٥ - ٧٣٦ - ٧٣٧ - ٧٣٨ - ٧٣٩ - ٧٤٠ - ٧٤١ - ٧٤٢ - ٧٤٣ - ٧٤٤ - ٧٤٥ - ٧٤٦ - ٧٤٧ - ٧٤٨ - ٧٤٩ - ٧٥٠ - ٧٥١ - ٧٥٢ - ٧٥٣ - ٧٥٤ - ٧٥٥ - ٧٥٦ - ٧٥٧ - ٧٥٨ - ٧٥٩ - ٧٦٠ - ٧٦١ - ٧٦٢ - ٧٦٣ - ٧٦٤ - ٧٦٥ - ٧٦٦ - ٧٦٧ - ٧٦٨ - ٧٦٩ - ٧٧٠ - ٧٧١ - ٧٧٢ - ٧٧٣ - ٧٧٤ - ٧٧٥ - ٧٧٦ - ٧٧٧ - ٧٧٨ - ٧٧٩ - ٧٨٠ - ٧٨١ - ٧٨٢ - ٧٨٣ - ٧٨٤ - ٧٨٥ - ٧٨٦ - ٧٨٧ - ٧٨٨ - ٧٨٩ - ٧٩٠ - ٧٩١ - ٧٩٢ - ٧٩٣ - ٧٩٤ - ٧٩٥ - ٧٩٦ - ٧٩٧ - ٧٩٨ - ٧٩٩ - ٨٠٠ - ٨٠١ - ٨٠٢ - ٨٠٣ - ٨٠٤ - ٨٠٥ - ٨٠٦ - ٨٠٧ - ٨٠٨ - ٨٠٩ - ٨١٠ - ٨١١ - ٨١٢ - ٨١٣ - ٨١٤ - ٨١٥ - ٨١٦ - ٨١٧ - ٨١٨ - ٨١٩ - ٨٢٠ - ٨٢١ - ٨٢٢ - ٨٢٣ - ٨٢٤ - ٨٢٥ - ٨٢٦ - ٨٢٧ - ٨٢٨ - ٨٢٩ - ٨٣٠ - ٨٣١ - ٨٣٢ - ٨٣٣ - ٨٣٤ - ٨٣٥ - ٨٣٦ - ٨٣٧ - ٨٣٨ - ٨٣٩ - ٨٤٠ - ٨٤١ - ٨٤٢ - ٨٤٣ - ٨٤٤ - ٨٤٥ - ٨٤٦ - ٨٤٧ - ٨٤٨ - ٨٤٩ - ٨٥٠ - ٨٥١ - ٨٥٢ - ٨٥٣ - ٨٥٤ - ٨٥٥ - ٨٥٦ - ٨٥٧ - ٨٥٨ - ٨٥٩ - ٨٦٠ - ٨٦١ - ٨٦٢ - ٨٦٣ - ٨٦٤ - ٨٦٥ - ٨٦٦ - ٨٦٧ - ٨٦٨ - ٨٦٩ - ٨٧٠ - ٨٧١ - ٨٧٢ - ٨٧٣ - ٨٧٤ - ٨٧٥ - ٨٧٦ - ٨٧٧ - ٨٧٨ - ٨٧٩ - ٨٨٠ - ٨٨١ - ٨٨٢ - ٨٨٣ - ٨٨٤ - ٨٨٥ - ٨٨٦ - ٨٨٧ - ٨٨٨ - ٨٨٩ - ٨٩٠ - ٨٩١ - ٨٩٢ - ٨٩٣ - ٨٩٤ - ٨٩٥ - ٨٩٦ - ٨٩٧ - ٨٩٨ - ٨٩٩ - ٩٠٠ - ٩٠١ - ٩٠٢ - ٩٠٣ - ٩٠٤ - ٩٠٥ - ٩٠٦ - ٩٠٧ - ٩٠٨ - ٩٠٩ - ٩١٠ - ٩١١ - ٩١٢ - ٩١٣ - ٩١٤ - ٩١٥ - ٩١٦ - ٩١٧ - ٩١٨ - ٩١٩ - ٩٢٠ - ٩٢١ - ٩٢٢ - ٩٢٣ - ٩٢٤ - ٩٢٥ - ٩٢٦ - ٩٢٧ - ٩٢٨ - ٩٢٩ - ٩٣٠ - ٩٣١ - ٩٣٢ - ٩٣٣ - ٩٣٤ - ٩٣٥ - ٩٣٦ - ٩٣٧ - ٩٣٨ - ٩٣٩ - ٩٤٠ - ٩٤١ - ٩٤٢ - ٩٤٣ - ٩٤٤ - ٩٤٥ - ٩٤٦ - ٩٤٧ - ٩٤٨ - ٩٤٩ - ٩٥٠ - ٩٥١ - ٩٥٢ - ٩٥٣ - ٩٥٤ - ٩٥٥ - ٩٥٦ - ٩٥٧ - ٩٥٨ - ٩٥٩ - ٩٦٠ - ٩٦١ - ٩٦٢ - ٩٦٣ - ٩٦٤ - ٩٦٥ - ٩٦٦ - ٩٦٧ - ٩٦٨ - ٩٦٩ - ٩٧٠ - ٩٧١ - ٩٧٢ - ٩٧٣ - ٩٧٤ - ٩٧٥ - ٩٧٦ - ٩٧٧ - ٩٧٨ - ٩٧٩ - ٩٨٠ - ٩٨١ - ٩٨٢ - ٩٨٣ - ٩٨٤ - ٩٨٥ - ٩٨٦ - ٩٨٧ - ٩٨٨ - ٩٨٩ - ٩٩٠ - ٩٩١ - ٩٩٢ - ٩٩٣ - ٩٩٤ - ٩٩٥ - ٩٩٦ - ٩٩٧ - ٩٩٨ - ٩٩٩ - ١٠٠٠ - ١٠٠١ - ١٠٠٢ - ١٠٠٣ - ١٠٠٤ - ١٠٠٥ - ١٠٠٦ - ١٠٠٧ - ١٠٠٨ - ١٠٠٩ - ١٠١٠ - ١٠١١ - ١٠١٢ - ١٠١٣ - ١٠١٤ - ١٠١٥ - ١٠١٦ - ١٠١٧ - ١٠١٨ - ١٠١٩ - ١٠٢٠ - ١٠٢١ - ١٠٢٢ - ١٠٢٣ - ١٠٢٤ - ١٠٢٥ - ١٠٢٦ - ١٠٢٧ - ١٠٢٨ - ١٠٢٩ - ١٠٣٠ - ١٠٣١ - ١٠٣٢ - ١٠٣٣ - ١٠٣٤ - ١٠٣٥ - ١٠٣٦ - ١٠٣٧ - ١٠٣٨ - ١٠٣٩ - ١٠٤٠ - ١٠٤١ - ١٠٤٢ - ١٠٤٣ - ١٠٤٤ - ١٠٤٥ - ١٠٤٦ - ١٠٤٧ - ١٠٤٨ - ١٠٤٩ - ١٠٥٠ - ١٠٥١ - ١٠٥٢ - ١٠٥٣ - ١٠٥٤ - ١٠٥٥ - ١٠٥٦ - ١٠٥٧ - ١٠٥٨ - ١٠٥٩ - ١٠٦٠ - ١٠٦١ - ١٠٦٢ - ١٠٦٣ - ١٠٦٤ - ١٠٦٥ - ١٠٦٦ - ١٠٦٧ - ١٠٦٨ - ١٠٦٩ - ١٠٧٠ - ١٠٧١ - ١٠٧٢ - ١٠٧٣ - ١٠٧٤ - ١٠٧٥ - ١٠٧٦ - ١٠٧٧ - ١٠٧٨ - ١٠٧٩ - ١٠٨٠ - ١٠٨١ - ١٠٨٢ - ١٠٨٣ - ١٠٨٤ - ١٠٨٥ - ١٠٨٦ - ١٠٨٧ - ١٠٨٨ - ١٠٨٩ - ١٠٩٠ - ١٠٩١ - ١٠٩٢ - ١٠٩٣ - ١٠٩٤ - ١٠٩٥ - ١٠٩٦ - ١٠٩٧ - ١٠٩٨ - ١٠٩٩ - ١١٠٠ - ١١٠١ - ١١٠٢ - ١١٠٣ - ١١٠٤ - ١١٠٥ - ١١٠٦ - ١١٠٧ - ١١٠٨ - ١١٠٩ - ١١١٠ - ١١١١ - ١١١٢ - ١١١٣ - ١١١٤ - ١١١٥ - ١١١٦ - ١١١٧ - ١١١٨ - ١١١٩ - ١١٢٠ - ١١٢١ - ١١٢٢ - ١١٢٣ - ١١٢٤ - ١١٢٥ - ١١٢٦ - ١١٢٧ - ١١٢٨ - ١١٢٩ - ١١٣٠ - ١١٣١ - ١١٣٢ - ١١٣٣ - ١١٣٤ - ١١٣٥ - ١١٣٦ - ١١٣٧ - ١١٣٨ - ١١٣٩ - ١١٤٠ - ١١٤١ - ١١٤٢ - ١١٤٣ - ١١٤٤ - ١١٤٥ - ١١٤٦ - ١١٤٧ - ١١٤٨ - ١١٤٩ - ١١٥٠ - ١١٥١ - ١١٥٢ - ١١٥٣ - ١١٥٤ - ١١٥٥ - ١١٥٦ - ١١٥٧ - ١١٥٨ - ١١٥٩ - ١١٦٠ - ١١٦١ - ١١٦٢ - ١١٦٣ - ١١٦٤ - ١١٦٥ - ١١٦٦ - ١١٦٧ - ١١٦٨ - ١١٦٩ - ١١٧٠ - ١١٧١ - ١١٧٢ - ١١٧٣ - ١١٧٤ - ١١٧٥ - ١١٧٦ - ١١٧٧ - ١١٧٨ - ١١٧٩ - ١١٨٠ - ١١٨١ - ١١٨٢ - ١١٨٣ - ١١٨٤ - ١١٨٥ - ١١٨٦ - ١١٨٧ - ١١٨٨ - ١١٨٩ - ١١٩٠ - ١١٩١ - ١١٩٢ - ١١٩٣ - ١١٩٤ - ١١٩٥ - ١١٩٦ - ١١٩٧ - ١١٩٨ - ١١٩٩ - ١٢٠٠ - ١٢٠١ - ١٢٠٢ - ١٢٠٣ - ١٢٠٤ - ١٢٠٥ - ١٢٠٦ - ١٢٠٧ - ١٢٠٨ - ١٢٠٩ - ١٢١٠ - ١٢١١ - ١٢١٢ - ١٢١٣ - ١٢١٤ - ١٢١٥ - ١٢١٦ - ١٢١٧ - ١٢١٨ - ١٢١٩ - ١٢٢٠ - ١٢٢١ - ١٢٢٢ - ١٢٢٣ - ١٢٢٤ - ١٢٢٥ - ١٢٢٦ - ١٢٢٧ - ١٢٢٨ - ١٢٢٩ - ١٢٣٠ - ١٢٣١ - ١٢٣٢ - ١٢٣٣ - ١٢٣٤ - ١٢٣٥ - ١٢٣٦ - ١٢٣٧ - ١٢٣٨ - ١٢٣٩ - ١٢٤٠ - ١٢٤١ - ١٢٤٢ - ١٢٤٣ - ١٢٤٤ - ١٢٤٥ - ١٢٤٦ - ١٢٤٧ - ١٢٤٨ - ١٢٤٩ - ١٢٥٠ - ١٢٥١ - ١٢٥٢ - ١٢٥٣ - ١٢٥٤ - ١٢٥٥ - ١٢٥٦ - ١٢٥٧ - ١٢٥٨ - ١٢٥٩ - ١٢٦٠ - ١٢٦١ - ١٢٦٢ - ١٢٦٣ - ١٢٦٤ - ١٢٦٥ - ١٢٦٦ - ١٢٦٧ - ١٢٦٨ - ١٢٦٩ - ١٢٧٠ - ١٢٧١ - ١٢٧٢ - ١٢٧٣ - ١٢٧٤ - ١٢٧٥ - ١٢٧٦ - ١٢٧٧ - ١٢٧٨ - ١٢٧٩ - ١٢٨٠ - ١٢٨١ - ١٢٨٢ - ١٢٨٣ - ١٢٨٤ - ١٢٨٥ - ١٢٨٦ - ١٢٨٧ - ١٢٨٨ - ١٢٨٩ - ١٢٩٠ - ١٢٩١ - ١٢٩٢ - ١٢٩٣ - ١٢٩٤ - ١٢٩٥ - ١٢٩٦ - ١٢٩٧ - ١٢٩٨ - ١٢٩٩ - ١٣٠٠ - ١٣٠١ - ١٣٠٢ - ١٣٠٣ - ١٣٠٤ - ١٣٠٥ - ١٣٠٦ - ١٣٠٧ - ١٣٠٨ - ١٣٠٩ - ١٣١٠ - ١٣١١ - ١٣١٢ - ١٣١٣ - ١٣١٤ - ١٣١٥ - ١٣١٦ - ١٣١٧ - ١٣١٨ - ١٣١٩ - ١٣٢٠ - ١٣٢١ - ١٣٢٢ - ١٣٢٣ - ١٣٢٤ - ١٣٢٥ - ١٣٢٦ - ١٣٢٧ - ١٣٢٨ - ١٣٢٩ - ١٣٣٠ - ١٣٣١ - ١٣٣٢ - ١٣٣٣ - ١٣٣٤ - ١٣٣٥ - ١٣٣٦ - ١٣٣٧ - ١٣٣٨ - ١٣٣٩ - ١٣٤٠ - ١٣٤١ - ١٣٤٢ - ١٣٤٣ - ١٣٤٤ - ١٣٤٥ - ١٣٤٦ - ١٣٤٧ - ١٣٤٨ - ١٣٤٩ - ١٣٥٠ - ١٣٥١ - ١٣٥٢ - ١٣٥٣ - ١٣٥٤ - ١٣٥٥ - ١٣٥٦ - ١٣٥٧ - ١٣٥٨ - ١٣٥٩ - ١٣٦٠ - ١٣٦١ - ١٣٦٢ - ١

جدول (٢/٢) : مصفوفة ارتباط معايير الجودة بعضها البعض وكذلك بالقدرة الإجمالية

المعيار	القيادة	السياسات والإستراتيجيات	إدارة الموارد البشرية	إدارة مصادر القدرة	الخدمات	رضاء العملاء	رضاء الموردين	تأثير القدرة على الأداء	نتائج الأعمال	الإجمالي
القيادة	-	٨٨٦	٧٢٧	٤٢٣	٩٥٧	٧٠٢	٦٦٥	٨٥٨	٦٤٦	٩٠١
السياسات والإستراتيجيات		-	٨٩٧	٦٩٦	٤٤٢	٦٥٦	٨٠٣	٦٩٠	٨٣٥	٦٤٦
إدارة مصادر القدرة			-	٨٤٤	٨٨٨	٥٧٩	٧٨٠	٦٦٨	٨١٣	٦٩٣
إدارة مصادر الشركة				-	٨٨٧	٧٤٠	٤٣٤	٦٤٨	٧٤٧	٦٤٦
الخدمات					-	٨٥٨	٥٥٠	٥٦٢	٨١٦	٦٤٣
رضاء العملاء						-	٨٥٦	٦٤٣	٥٦٤	٦٦٦
تأثير القدرة على							-	٦٣٦	٥٦٧	٥٧٧
المتوسط										
نتائج أصل القدرة										٧٨٨
الإجمالي										-

المصدر : المصنف السابق

- يتضح مما سبق أن قياس معايير جودة المواجه الأخرى لتتسم بدرجة عالية من الاتصال الداخلي

معايير القدرات :

لقياس معدل القدرات تم توزيع الاستمارات على ثلاثين مفردة من الشركة محصل التطبيق، ثم بعد القضاء بحصة حرة يوما من جميع الاستمارات، تم توزيعها مرة أخرى على نفس المستلمين منهم. وعليه تم حساب معدل الارتباط بين نتائج التطبيق الأول والثاني، والموثق لتكفي في الجدول التالي :

توزيع المصفوفة السابقة : ارتفاع قيمة مطابقت الارتباط بين معايير الجودة بعضها البعض فهي تتراوح بين قيم ٠,٥١٤ : ٠,٨٥٨، وهي دالة عند مستوى مطوية قدره ٠,٠٠١ فيما

كما معدل الارتباط بين معدل القدرات ومعدل الخدمات، وكذلك بين السياسات والإستراتيجيات والخدمات، فيما على التوالي ٠,٤٢٣، ٠,٤٤٢، وهما دالتان عند مستوى مطوية قدره ٠,٠٠٥

وكذلك وجود ارتباط قوي بين معيار الجودة لتتبع الموضحة في المصفوفة السابقة والدرجة الإجمالية لتقياس، فقد توافقت قيمة مطابقت الارتباط بين ٠,٥٧٧ - ٠,٩٠١، وجديها دالة عند مستوى مطوية قدره ٠,٠٠١

جدول (٣/٢) : مطابقت الارتباط بين التقييمين

المعيار	القيادة	السياسات والإستراتيجيات	إدارة الموارد البشرية	الخدمات	رضاء العملاء	رضاء الموردين	تأثير القدرة على الأداء	نتائج الأعمال	الإجمالي
معايير الارتباط بين التقييمين	٩٨١	٩٧٧	٩٩٢	٨٩٦	٩٩٢	٨٧٩	٩١٦	٩٢٨	٩٩٦
تطبيق الأول والثاني									

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

البحث الثالث

القياس في الأعمال

١- خطوات القياس :

- تصميم تطبيق الاستطلاع على عينة البحث المناسبة لجميع المستويات الإدارية
- طريقة مصر لتجارة السيارات، بناءً على نتائج اختبار مدى رايات القياس.
- توزيع الاستطلاع، وتصحيح الاستقصاء، والموثق في ملحق (٢).
- تحديد مستوى تعديل الأصول، واليمين في ملحق (٢).
- تحديد نوعي القدرة والفرص للتصديق.

٢- إتباع التطبيق :

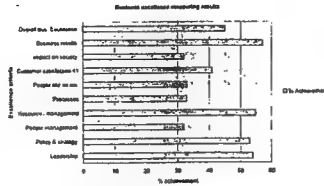
أشار - تصميم الاستطلاع على عينة البحث البالغة ١٢٢ مفردة موزعة على المستويات الإدارية بالقرعة مستوى الإدارة التنفيذية (١٧ مفردة)، الإدارة الوسيطة (٣٦ مفردة)، وإلحاق (١٩ مفردة - مصر شامل) وأسفل تطبيق الخطوات السابقة، عن التتبع المبدئية في شغل (١/٣)، والموثقة للتتبع قياس تعديل الأصول بالقرعة.

يتضح من الجدول السابق ارتفاع مطابقت الارتباط بين التقييمين على جميع أبعاد القياس وكذلك بالنسبة للدرجة الإجمالية. مما يعكس معدل اتساق التقييم لاختصاص

تربطاً على ما سبق يتضح أن هذا قياس معايير الجودة طبقاً للمواجه الأخرى إدارة الجودة يتمتع بدرجة عالية من الصقل والقياس، الأمر الذي يمكن المنظمة من تصميم تدابير الاستئذان على عينة البحث بدرجة كبيرة من الدقة.

ملخص البحث الثاني :

تمت القياسة قياس معايير الجودة الذي وضعت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، ولكه من خلال تحريبه وإستبدله واختار منه وإلحاقه لاختصاص صلاحته للتطبيق على مجتمع البحث.



شكل (١/٣) : نتائج تقييم الأصيل بطريقة مصر لتجارة السيارات

المصدر : نتائج المسح الميداني.

٢/١/٢ حققت الشركة في مجال رضا العملاء Customer satisfaction نسبة إجمال قدرها ٤١% . وهذا يعكس أن هناك تطور بطئ لرضا عملاء الشركة . ويتم التحديد الدقيق لبعض نتائج المجالات والأنشطة المرتبطة برضا العملاء ، ولكن لا يتم ربطها بهدف محدد ولا تخضع لعملية المراجعة.

٣/١/٢ نتائج أداء الأصيل Business results:

حققت الشركة في نتائج الأصيل نسبة إجمال قدرها ٥٠% ، وهذا يعكس اتجاهات إيجابية قوية ، وخاصة ما يتم مقارنته للنتائج في ضوء الأهداف في عدد من المجالات ، ولكن لا يتم إطلاقاً أية مقارنات مع نتائج أصيل المنافسين في نفس الصناعة وخاصة القادة منهم.

٢/٢ المستوى الثاني لتقييم الأصيل Overall business excellence

شركة مصر لتجارة السيارات :

إن مستوى الإجمال الثاني للشركة مصر لتجارة السيارات ، والذي يعتمد بدرجة كبيرة الأصيل ، هو : ٤٤% ، ويحذر ذلك إلى أن هناك بعض الدلائل على وجود الممارسات الإدارية اللازمة .

تجري الشركة بعض الممارسات والتطوير غير المكتمل ، والذي من شأنه إحداث بعض التطوير في بعض المجالات . وهم انتشار الممارسات الإدارية اللازمة والتفويض الكامل في جميع أنحاء الشركة.

٢- لوائح القوة والفرص : المصدر : شركة مصر لتجارة السيارات :

من خلال الفحص السابق يمكن تعريف لوائح القوة ، والفرص والتحصين (التي تشمل لوائح التشغيل) لكل مجال من مجالات الفرص : القيادة ، السياسات والإجراءات ، إدارة الأفراد ، إدارة المصالح ، الصيانة ، رضا العملاء ، رضا العاملين ، إنتاجية الموظفين ، ونتائج الأصيل والتي على أساسها تحدد لوائح القوة والفرص والتحصين .

بين الشكل السابق نتائج قياس مجموعتي معيار : المتكاملين والنتائج على النحو التالي :

١/٢ معيار المتكاملين Excellence Criteria

١/١/٢ أن نسبة الإجمال في معايير القيادة ، السياسات والإجراءات ، وإدارة المصادر هي على التوالي : ٥٤% ، ٥٣% ، ٥٥% . وذلك يعني : بالنسبة للمعيار Approach : أن هناك كثير من الدلائل القوية على وجود ممارسات إدارية ملائمة تخضع لعملية المراجعة المستمرة ليسا بشكل ولاهوية الأصيل.

بالنسبة للتشغيل Deployment : درجة التطبيق : إن درجة إجمال الشركة لهذه المدخل يمثل أصناف المتفرع من الخاص الواجب تنفيذها في جميع أنحاء الشركة إذاً أخذنا في الاعتبار جميع أنشطة المنظمة وجميع المجالات الإدارية.

٢/١/٢ حصلت إدارة الموارد البشرية ، والصيانة على مستوى إجمال أسره : ٣١% ، ٢٣% حتى التوالي ، مما يمثل :

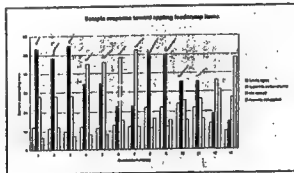
على مستوى التشغيل Approach : هناك بعض الدلائل على وجود مفضل منظمة ، وتم أمينا بعض عمليات المراجعة غير منظمة.

على مستوى التشغيل Deployment : درجة التطبيق : تطبق الشركة أكثر من ربع المتفرع أن يتم تطبيقه ، هذه الأداة في الاعتبار جميع الأنشطة والمجالات.

١/٢ نتائج Results

١/٢/٢ أقيمت نتائج قياس رضا الموظفين People satisfaction ، والتأكد على المجتمع Respect to society أن نسبة إجمال الشركة فيما هي على التوالي : ٣٣% ، ٣١% ، وهذا يعني أن بعض النتائج تعكس أداء رديا ، وهناك بعض الممارسات التي تتسم مع الأهداف المحددة . وأن النتائج لا تأخذ في الاعتبار جميع المجالات المتعلقة بالمسؤولين السابقين.

١/٣ القيادة :



شكل (٢/٢) : نسبة استجابات هيئة البحث نحو تطبيق عناصر القيادة

المصدر : نتائج المسح الميداني

بناء على نتائج المسح الميداني السابقة يمكن تحديد نواحي القوة والضعف المتضمنة في الجدول التالي:

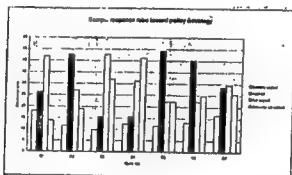
جدول (١/٣) : نواحي القوة والضعف المتضمنة بطريقة مصر للجودة للسيارات

نواحي القوة	نواحي الضعف
تمثيل رئيس مجلس الإدارة والإدارة العليا في تزايد القيمة وسعة الشركة. الدور الفعال لنواحي مجلس الإدارة والإدارة العليا في صياغة أهداف الجودة. حرص المديرون على متابعة عملاء الشركة ومورديها . اتخاذ القرارات المناسبة لتجديد برنامج الإدارة مع العملاء والموردين .	عدم التزام المديرون على جميع المستويات الإدارية بمتابعة أهداف الجودة. ضعف التزام الإدارة العليا والمديرون على جميع المستويات الإدارية بمتابعة التقدم المستمر نحو الجودة. عدم الفهم بين إدارات أهداف الجودة وتنظيم أداء المديرين. عدم فهم إدارات بين إدارات أهداف الجودة وإدارة المديرون. عدم التمثيل الشخصي لجميع المديرون في جهودات التحسين مسواء على مستوى الشركة أو فرق العمل . عدم انتشار قيم الجودة في جميع أنحاء الشركة ولا يتم ممارستها من خلال الأفراد . عدم تذكير سلوك الإدارة في قيم الجودة.

المصدر : نتائج المسح الميداني

٢/٧ - السياسات والإستراتيجيات :

يوضح الشكل التالي نسب استجابات هيئة البحث نحو درجة تطبيق الشركة للمعيار الفرعية المتكاملة للسياسات والإستراتيجيات .



شكل (٢/٧) : نسب استجابات هيئة البحث نحو تطبيق معايير السياسات والإستراتيجيات

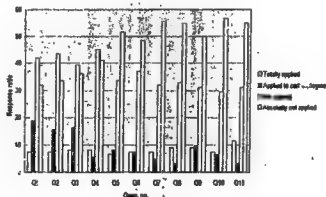
جدول (٢/٣) : السياسات والإستراتيجيات : نواحي القوة والضعف المتضمنة بطريقة مصر للجودة للسيارات

نواحي القوة	نواحي الضعف
أهداف محددة للجودة على مدار الأجل القصير والطويل .	ضعف العلاقة بين سياسات الشركة وإستراتيجياتها وأهداف الجودة. عدم توفر قاعدة بيانات، تتضمن بيانات العمليات والإجراءات وأداء الموردين والعملاء الشركاء بالعملاء، وبيانات المنافسين، من أجل الاعتماد عليها عند صياغة السياسات. عدم وجود آليات تسمح بالتأكد من وضوح الأساليب والخطط في المستويات التشغيلية.

توجد علاقة بين الخطأ وإداء الأفراد.

Sample response toward people management

٣/٣ - إدارة الموارد البشرية :



شكل (٣/٣) : نسب استجابات هيئة البحث نحو تطبيق المعيار الفرعية إدارة الأفراد

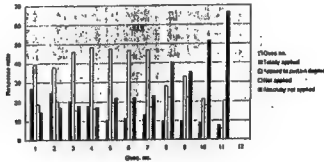
المصدر : نتائج المسح الميداني

جدول (٣/٣) : لوائح القوة وفرض التدبير لإدارة الموارد البشرية بشركة مصر لتجارة السيارات

لوائح القوة	فرض التدبير
	عدم وضع خطة لإدارة الأثر بناء على الأهداف والخطة الاستراتيجية. عدم وجود نظام فعال ملائم به جميع أعضاء الشركة للتقييم أداء العاملين بانتظام. عدم وجود علاقة بين تقييم الأداء والامتيازات التنموية للأفراد . عدم وجود علاقة بين تقييم الأداء والتميز الوظيفي للأفراد . عدم وجود نظام مناسب للحصول على مبادرات الأفراد أو فرق العمل. غالب الصلاحيات والإجراءات التي تسمح للشركة جميع الأفراد ليس لتدبير الأفراد. ضعف استقلالية الأفراد وتمثيلهم من اتخاذ القرارات ضعف الارتباط بين مهنويات الأفراد نحو تدبير أجورهم والامتيازات التي يحصلون عليها. ضعف الاتصالات المتعددة بين الإدارة والعاملين والعرض صحيح.

١ - إدارة المصدر :

Sample response based / planning resources management basis



شكل (٥/٣) : نسبة استجابة هيئة البحث نحو تطبيق معايير إدارة المصدر

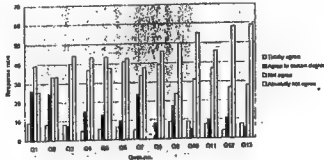
المصدر : نتائج المسح الميداني

جدول (٤/٣) : لوائح القوة وفرض التدبير لإدارة المصدر

لوائح القوة	فرض التدبير
وجود علاقة بين استخدام المصدر المالية ورسالة الشركة وإستراتيجيتها وأهداف الجودة وجود بعض الصلاحيات والإجراءات التي تؤكد على كفاءة استخدام المصدر المالية . مصفاهة المعطيات المتصلة بالموردين والصفاء . سرعة وثقة وتوافق الإجراءات المستخدمة مع الصفاء والموردين .	ضعف النظام الرقابي المتصل برعاية المصدر المالي عدم وجود نظام يسمح بتقليل فساد والتقديم والصفاءات . ضعف الاستفادة من الأصول الفنية (إمكاني، والأفنى والأجهزة والامتيازات) . عدم وجود علاقة مع الموردين لتزويد فرض جديدة. عدم وجود طريقة إدارية لتسهيل التفاوض الجيدة والمفاوضا .

١ - الصلاحيات :

Sample response with financial management procedures basis



شكل (٧/٦) : استجابات هيئة البحث نحو تطبيق الشركة لمعايير التخطيط

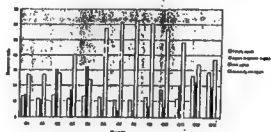
المصدر : نتائج البحث الميداني

جدول (٥/٢) : المصليات : لوائح لقراءة وأقرض القسوس

لوائح لقراءة	أقرض القسوس
<ul style="list-style-type: none"> • وجود عديد من المصليات المتميزة داخل الشركة ليست ضرورية لتجديدها . • عدم وجود نظام شامل لترجمة متطلبات العملاء إلى مؤسسات وخدمات جديدة. • عدم وجود خطة لتلبية عديدات جديدة متضمنة جميع الأنشطة وإيجاد الأساليب والبرامج لتلبية كل مرحلة . • عديد من أنشطة الشركة سواء الأساسية أو المساعدة لا تستخدم في توليد الخدمات. • عدم وجود متطلبات ومعايير محددة ومطابقة للأقرض مخرجات كل نشاط. • عدم وجود عمليات تحسين مستمرة قائمة على تحديد الأقرض والأعطيات. • غياب مقارنة أداء عمليات الشركة بعمليات المنافسين . • عدم وجود نظام إرشادية لاختبار تطبيق القلوب، وإصدار على تحسينها، والعلاج الجذري للمشكلات. • عدم وجود نظام يؤكد على معالجة الموردين لمتطلبات الجودة المحددة. 	

Sample responses toward implementing customer satisfaction items

٦/٢ رضاه العملاء



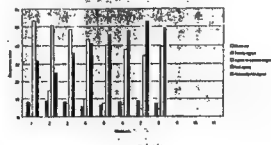
شكل (٧/٢) : نسب استجابة هيئة البحث نحو تطبيق معايير رضاه العملاء

جدول (٦/٢) : لوائح لقراءة وأقرض القسوس المتطلبة برضاه العملاء

لوائح لقراءة	أقرض القسوس
<ul style="list-style-type: none"> • توجد تكرر يكثر في رضاه العملاء . • معرفة المنافسين . • اعتماد بمعرفة العملاء وممتلكاتهم . 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود نظام لدى الشركة للترجمة الفورية وهي الفكرة لتتلقى الرضا سواء نشاطية منها أو المكتوبة، يتمسح الحصول عليها من جميع أقرضها باستمرار. • عدم وجود مؤشرات رضاه العملاء، تصل على أقرضها باستمرار. • ضابط المعيار الذي يحدد الرضا لأقرض القسوس وممتلكاتهم. • معسلى رضاه عملاء الشركة لكل من المنافسين. • عدم وجود أقرض منتظم للتتبع رضاه عملاء الشركة مع ممتلكاتها لدى المنافسين. • غياب الأهداف في مجال رضاه العملاء.

٧/٢ رضاه الموظفين

Sample responses toward implementing people satisfaction items



شكل (٨/٢) : نسب استجابات هيئة البحث نحو تطبيق معايير رضاه العاملين .

جدول (٧/٣) : لوائح القوة والفرص للتحسين لريضاء العاملين بشركة مصر لتجارة السيارات.

فرص التحسين	لوائح القوة
عدم وجود قياس لدرجة رضاء العاملين ورواجهم المطلوبة سواء عن طريق المؤشرات أو مروح الاجتماعات.	عدم اعتماد تصميم الرقابة والتخطيط على نتائج دراسات متعلقة بريضاء العاملين . عدم إعلام العاملين بالنتائج مروح الاجتماعات. مستوى رضاء العاملين أقل من المتطلبات . عدم مقارنة نتائج رضاء العاملين مع متطلبات من المتطلبات .
عدم اعتماد تصميم الرقابة والتخطيط على نتائج دراسات متعلقة بريضاء العاملين .	
عدم إعلام العاملين بالنتائج مروح الاجتماعات.	
مستوى رضاء العاملين أقل من المتطلبات .	

و قد يرجع انخفاض رضاء العاملين بشركة مصر لتجارة السيارات إلى تأثير برنامج الخصخصة الذي أدى إلى إتاحة ٤٤% من إهمالي العاملين للمطال المبكر عام ١٩٩٩ مقارنة عام ١٩٩٦، والموضح في البيان التالي:

البيان	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩
عدد العاملين	١٠٠٧	٨٢٢	٦٨٠	٥٦٧

مصدر ١ إداة تقييم العاملين بالشركة :

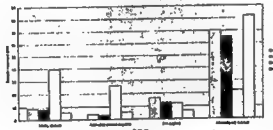
تفرد حتى وجد العاملين للمطال فرص عمل جيدة في سوق عمل لذة له فحسب نسبة البطالة.

والجدير بالذكر لا توجد لدى الشركة أية برامج للتدريب على مهارات العاملين المالية والإقتصادية.

مما أثار معاريف العاملين المالية والإقتصادية نحو قيمة المكافآت التي يحصلون عليها مقابل سنوات خدمتهم، ومدى مناسبة الظروف الاقتصادية إلى ألة، بالإضافة إلى معاريف إمكانية إيجاد فرص عمل في منظمات أخرى، أو إمكانية تحسين وتنمية مهاراتهم لإداة فرص عمل في منظمات أخرى، وما يصحبه ذلك من فترة لعمولة ألة

٨/٥ تأليف لخطط الشركة على المجتمع :

Sample response after several implementation project on society criteria



شكل (٩/٣) : نسبة استجابات هيئة البحث لبح تطبيق الشركة لمعايير تأثير لخطط الشركة على المجتمع

المصدر : نتائج البحث الميداني

جدول (٨/٣) : لوائح القوة والفرص للتحسين لتأثير لخطط الشركة على المجتمع

فرص التحسين	لوائح القوة
عدم وجود برنامج لدى الشركة لمنع ضرر الشركة عن البيئة، مثل معالجة المخلفات والتخلص منها .	انعدام الشركة في تنمية المجتمع
عدم وجود برنامج لدى الشركة متعلقة بعملية البيئة.	
عدم مقارنة أداء الشركة في هذا المجال مع المتطلبات .	

١/٩/٥ مؤشرات الأداء المالية

٩/٥ نتائج أفعال الشركة :

يجب التنويه في هذا الموضوع أن المؤشرات المالية التالية ليس الغرض منها التحليل المالي لتأثير الأداء الشركة، حيث أنه خارج نطاق البحث، ولكنه يستهدف إلى إلقاء الضوء على الصورة العامة لأداء الشركة المالي خلال فترة زمنية قدرها ثلاث سنوات بآلة استكمال إجراءات تطبيق النموذج موضع البحث والموضحة في الجدول التالي:

تتضمن تتبع المتطلبات المالية لتأثير المنظمة والتي تتضمن رأس المال العامل، وأموال المستثمرين والبرحية والسائلة والتأثيرات التصويغية لمدة ثلاثة سنوات لتتصرف مدى نجاح المنظمة، وكذلك قياس إلى أعضاء المنظمة وأهلها . بآلة تعرف أولئسي القوة والفرص تحسين الأداء.

جدول (٩/٣) : نسبة تأثير المؤشرات المالية من الأهرام ١٩٩٦ - ١٩٩٩

المؤشرات المالية	٩٧/٩٦	٩٨/٩٦	٩٩/٩٦
١- مؤشرات استخدام رأس المال	-		
١/١ مبالغ رأس المال العامل	٥٠,٨%	٣٠,٨%	٩,٢%
٢/١ معدل دوران مبالغ رأس المال العامل	٧,٥%	١٢,٥%	٥,٠%

تابع جدول ٩/٣ نسبة التغير للمؤشرات المالية

١/٣ رأس المال المستثمر	٤,٣ - %	١,٥ - %	١,٦٢ %
٢/١ معدل دوران رأس المال المستثمر.	٨٣,٣ %	١٥٠ %	٦٦,٧ %
٣/١ حقوق الملكية :	٥,٤ - %	٦ - %	١,٤٤ %
٢ - مؤشرات الربحية (٥):			
١/٢ عائد رأس المال المستثمر	١٢,٥ %	٢٣٧,٥ %	٢٢٥٠ %
٢/٢ عائد حقوق الملكية	٢٢,٢ %	٢٨٨,٩ %	١٠٥٥,٦ %
٣ - مؤشرات السيولة :			
١/٣ نسبة التحويل	٣ - %	١ - %	١٧,٩ %
٢/٣ نسبة السيولة	٥,٧ %	١٣,٣ %	٢٥,٧ %
٣/٣ نسبة السيولة السريعة	٢٧,٤ %	١٢,٩ %	٧٨,٥ %
٤ - مؤشرات الكفاءة التشغيلية :			
١/٤ معدل دوران البضاعة	١٢٠ %	٢٤٠ %	١٢٠ %
٢/٤ فترة التخزين	٤,٤ - %	٧,٦ - %	٥٤,٤ - %
٣/٤ معدل دوران المصايد	٨٣,٦ %	٥٠,٨ %	٤٩,٢ %
٤/٤ فترة التحويل	٤,٨ - %	٣٣,٩ %	٩٦,٦ %

المصدر : تحليل بيانات من عام ١٩٩٦ - ١٩٩٩

الانحيازات بمبلغ ٢,٤ مليون جنيه بنام طي قرار الجمعية العامة للشركة لتغطية نفقة الإحالة المبكر للمعلمين .

تغطية النفقات

• نقص إيرادات الخدمات المقدمة بشكل ملحوظ خلال عام ١٩٩٧/٦/٣٠، حيث لم يتعد ٤٢٢ ألف جنيه بالنسبة لقرء ٧٥ % من اعمال السائقين الذي يبلغ ١٦٩٨ ألف جنيه . ويرجع السبب في ذلك إلى توقف عمليات استئجار سيارات الترميم التي استقلت وكلفتها من الشركة لتفاد الخسائر .

أثر طي الخدمات المقدمة كإجراء مالي، والذي يوضحه البيان التالي:

جدول (١٠/٣) تتبع التغطية غير المبلغة لشركة مصر لتجارة السيارات

القيمة بالمليون جنيه

البيان	٩٣/٩٢	٩٤/٩٣	٩٥/٩٤	٩٦/٩٥	٩٧/٩٦
استئجار لاصاب الغير	١١٧	٥٣,٧	٣٦,٢	٢٤	١٤,٨
المصلحة	٦,٢	٤,٢	٣,١	١,٧	٠,٤
نسبة المصلحة	٩,٣ %	٧,٨ %	٨,٦ %	٧,١ %	٧,٧ %

المصدر : تقرير الشركة للقائمية عن المداخلة القسومية لشركة

مصدر تحليل البيانات لعام ٧٩/٦/٣٠ ص ١٨

المداخلة القسومية مع القضاء الخاص وسياسة الدولة في إيجاس سوق حر بحسب المداخلة دون إعطاء أية تفضيل لشركات قطاع الأعمال العام، الأسس الذي يمكن

والجدير بالذكر، إن كانت الشركة لجمت في توزيع ائتمائها المبكر بعد استكمال توكيل من مجلس، إلا أنها لم تلجأ في توزيع ائتمائها الغير مبكر عام ٩٧/٩٦، نظرا

* باحاطة بطريقة الزيادة الهائلة في معدلات الربحية، ولكه يرجع إلى التكاليف الشديدة لمعدل العائد على الاستثمار في سنة الأساس الذي بلغ ٨,٠ %، وكذلك بالنسبة للعائد طرسي حقوق الملكية الذي بلغ في سنة الأساس ١٠,١ % . طي سبيل العائد إن نسبة التغير لمعدل العائد طرسي الاستثمار في ٩٨ مغفرة ب ٩٦ هـس = (١٠,٨ - ١٠,١) × ١٠٠ = ١٢٨,٩ %

المستهلكين والتجار من الانسداد دون توسط الشرطة.

لقد إرغقت التشغيل للقرن عام ١٩٩٧/٦/٣٠ بنسبة ١% عن سنة الأساس حيث بلغت ٨,٥٠٠ مليون جنيه، في حين أنها في العام التالي بلغت ٨,٦٢٢ مليون جنيه.

لقد سجل ربح القروض من ١,٨٥٠ مليون جنيه في سنة الأساس إلى ١,١٦٦ مليون جنيه ١٩٩٧/٦/٣٠ واستمر كذلك في الأوامر التالية.

لقد انخفض إرغقت الأرباح لمائة ألف جنيه في ١٩٩٧/٦/٣٠ ألف جنيه مقابل ٣٠,٢٥ ألف جنيه في سنة الأساس بنحو ألف ١٩٩٦ ألف جنيه.

مؤشرات السيولة:

تظهر سنة الأساس (١٩٩٦/٦/٣٠) العام الذي حصلت على مؤلف السيولة تحسناً ملحوظاً، ولقد كانت تعتبر مشكلة أساسية تعاني منها البنوك، حيث تمكنت من التخلص منها عندما تراكمت أرباح رأسمالية كبيرة نتيجة من بيع جزء من محفظة ورش مملوكة لهم.

٢- تحسنت مؤشرات الأداء المالي في الأوامر ١٩٩٨، ١٩٩٩، وذلك بنسبة ١٤٢%.

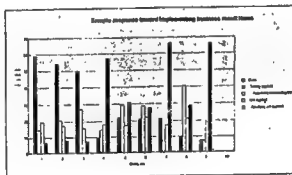
مؤشرات استخدام رأس المال:

زيادة رأس المال العامل نتيجة زيادة حسابات مبنية مستقبلية والممولين والبنوك بنسبة ٨٢%، ١٦%، ٢% على التوالي.

ترجع زيادة حقوق الملكية (رأس المال + الاحتياطات) ٤٠,٧٢٨ مليون جنيه في ١٩٩٩/٦/٣٠ مقابل ٣٩,٩١٤ مليون جنيه عن نفس الفترة في عام ١٩٩٨ بزيادة قدرها ٨١٤ مليون جنيه بنسبة ٢% نتيجة حسن نظافة الاحتياطات من كرويات العام المعروض.

مؤشرات الربحية:

تحسنت مؤشرات الربحية في عامين ١٩٩٨، ١٩٩٩ نظراً لتراجع الشركة في ٧/٤/٩٥ : أرباح الفترة وأرباح التدبير :



شكل (١/٣) : نسبة استجابة خطة البحث نحو تطبيق الشركة لمعايير لتتبع الأصول.

المصدر : نتائج المسح الميداني

والجدول التالي يوضح لوائح الفترة وأرباح التدبير بالشركة فيما يتعلق بمعايير لتتبع الأصول:

جدول (١/٣) : لوائح الفترة وأرباح التدبير لتتبع أصول الشركة

لوائح الفترة	أرباح التدبير
أرباح لتتبع أداء الخدمات التي تقدمها الشركة	أرباح أصول الملاكين لأقل من الشركة.
إعانة لتتبع أصول الشركة	أرباح القروض الموقوفة الأنشطة المسداة.
تحسين لتتبع الأنشطة والعمليات.	أرباح الملاكين لتتبع العمليات.
مؤشرات الأداء المالي في تدبير مستمر.	لا تتم مقارنة لتتبع أنشطة وعمليات الشركة مع ملائمتها من الملاكين.

٤. كيف يُقاس معايير التلخيص :

• حصول نتائج الأصل عن نسبة إجمال مرضية قد بلغت ٥٠%، مما يبين وجود الاتجاه الإيجابية لتطور الأداء المالي للشركة، وغالباً ما يتم مقارنة النتائج في ضوء الأهداف في حيزه من المجالات ولكن لا يتم إخطاها مقارنة لتلخيص أهدافها مع المتخصصين.

• ومن ناحية أخرى لاستكمال بيان تلخيص أصل الشركة تم تتبع معدل اير بعض المؤشرات المالية على مدار ثلاثة سنوات من ١٩٩٦/٧/٢٠ إلى ١٩٩٩/٧/٢٠ - بإيجاز عام ١٩٩٦ سنة الأسفل، والمتعلقة في مؤشرات استخدام رأس المال، ومؤشرات الربحية، ومؤشرات كفاءة تشغيلية - عن منتج الشركة بهيكل تدوير ذاتي متذبذب، وأخرى على تزايد الإيرادات، مع درجة مناسبة من مواءمة الشركة، ولكن توجد بعض المشاكل فيما يتعلق بأنظمة المصنوعين بالشركة وخاصة بعض الأساليب الرائدة.

• حافظت الشركة نسبة إجمال ضعيفة فيما يتعلق برضاء المصالحين (٧٢%) وتأتي لذلك الشركة حيزي الموجه (٣١%)، مما يشير إلى وجود بعض المشكلات مع الأصناف المصنعة. وأن الشركة لا تلجأ في إظهارها جميع المجالات المتشعبة والمصنوعين، ولا يتم إخطاها مقارنة مع أداء المتخصصين في نفس الصناعة.

• حافظت الشركة نسبة إجمال ٤١% في مجال رضاء العملاء، مما يبين تخطي أن نظريا بإظهار رضاء عملاء الشركة، حيث يتم تحديد بعض النتائج للمجالات والأنشطة المرتبطة برضاء العملاء، ولكن لا يتم إظهارها بهدف محدد ولا تخضع لتقييمات المراجعة ولا يتم إخطاها مقارنة مع أداء المتخصصين.

• إن التقييمات القلبية المستوى لتسليم أعمال شركة مصر للأجهزة الصغرى هو ٤٤%، ولذا يبين أن هناك بعض الدلائل على وجود بعض الممارسات الإيجابية القائمة، ولكنها غير منتشرة في جميع أنحاء الشركة، وأن الشركة تجري بعض المراجعات والتقييمات غير المتكتم الذي قد يؤدي لبعض التطوير في بعض المجالات. ولا تقوم الشركة بمقارنة نفسها مع أداء المتخصصين في نفس الصناعة.

٥. أمكن تحديد أهم أولويات القوة التي تتمتع بها الشركة، ولحزم التقييم من خلال فحوص لسبب استجابات حيزية للبحث نحو درجة تطبيق معيار لتول الأصيل، والتي يمكن تلخيصها في الشكل التالي. -

ملخص مبحث التلخيص :

تلخيص التلخيص مقياس معيار الجودة بأبها للتصوذج الأوروبي لإدارة الجودة والمكون من تسعة وأصناف عبارة لفحص مستوى تسليم الأصل لشركة مصر التجارية والصغرى ودرجة إظهارها في معيار التصوذج القصص، وكذلك تحديد أولويات القوة التي تتمتع بها الشركة ولحزم للتقييم من خلال فحوص لسبب استجابات المصالحين نحو تطبيقها لمعايير الجودة.

النتائج والتوصيات

١. التلخيص :

١. عرضت التلخيص للتصوذج الأوروبي لإدارة الجودة، والمصغرى وبمسم لتول الأصل. ولتوضيح أهدافه، والمصغرى فقام فيها، وإسناد التقييم المتبع، وتحليل التصوذج ومعايير التلخيص التي تقيس تسليم الأصل.

٢. أدت التلخيص مقياس لتول الأصل المتعلق عن التصوذج الأوروبي لإدارة الجودة، الذي يكون من تسعة معيار رئيسية والثلاثة والأربعين معياراً فرعياً، وتتلخص المعيار الرئيسية في موجهتين : الأولى معيار المتخصصين Enablers، والثانية : القدرات، السياسات والإجراءات، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المصنوع، والممارسات والأنظمة معيار لتلخيص DR overall، ويتم فهمهم من خلال تسعة وأصناف عبارة ذات الصلة الجارية الذي يفرغ من مطلق تماماً إلى غير مطلق تماماً وأقصى لتلخيص مقياس حيزية من المصالحين بالشركة إظهارها للتدوير موفرة عن كساح المصالحين بدرجة حيزية من المصالحين والقيام، بما يمكن إخطاها من تعميم تطبيقها.

٣. تتمثل نتائج تطبيق مقياس تسليم الأصل على حيزية المصالحين البالغة ١٢٢ موفرة موجهة على جميع المستويات الإدارية، عن تحديد مستوى إظهار شركة مصر التجارية الممارسات والتقييمات لتلخيص تسليم الأصل. فقد حصلت بعض معيار المتخصصين على نسبة إجمال ضعيفة، وحيز : القدرات ٥٤%، والسياسات والإجراءات ٥٣%، وإدارة المصنوع ٥٥% - معاً. وعلى وجود مشاكل قائمة تشكل معيار الشركة المنظمة لتطبيق الممارسات الأصل تخضع لتقييمات المراجعة مستمرة، وإن درجة إجمال الشركة لهذه قد تدخل بمثل نصف الممارسات لتطبيقها من التقييمات الجارية على نسبة إجمال ضعيفة، حيز : ٣١%، ٢٢%، مما يشير وجود بعض المشاكل الممارسات الإدارية غير المنظمة، التي تمنع إظهار بعض صلات المراجعة غير المنظمة.

المعيار	أولويات القوة	أرض التقييم
الشركة	تزايد وتلبية رسالة الشركة محاكاة الإدارة كلها لأهداف الجودة . مقارنة المصنوعين لكل من صلات الشركة ومورديها، وإسنادك بزعام الممارسة معهم.	عدم التزام المصنوعين بإظهار أهداف الجودة. ضبط مراجعة التقييم لتول تحقيق أهداف الجودة. عدم تزيين بين إظهار أهداف الجودة وتقييم أداء المصنوعين وكذلك تزيينهم . عدم إظهار قيم الجودة في جميع أنحاء الشركة، ولا يتم مصلحتها من خلال الأثر. عدم تزايد مواءمة الإدارة على قيم الجودة.
٢- السياسات والإجراءات	أهداف موجهة للجودة على مدار الأجل الطويل والمصنوع.	ضبط العلاقة بين سياسات الشركة وسياساتيتها وأهداف الجودة. عدم تفرق كافة سياسات، تتشعب بين سياسات العمليات والإجراءات وأداء الموردين وأهداف المصنوع والمصنوع، وسياسات المتخصصين، من أجل الاهتمام عليها عند محاكاة السياسات. عدم وجود آليات تسمح بالتأكد من وضوح الأهداف والخطة في المستويات التشغيلية.
٣ إدارة الموارد البشرية		عدم وضع خطة إدارة الموارد البشرية بناء على الأهداف والخطة الاستراتيجية . عدم وجود نظام فعال يتحكم به جميع أعضاء الشركة كالتقييم لإداء العاملين بالتقييم. عدم وجود علاقة بين تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية للأفراد.

<p>عدم وجود نظام مانع للحصول على مميزات الأثر أو فرق العمل.</p> <p>غالب الصلاحيات والإجراءات التي تسمح بالشراكه جميع الأثر ليس تحسين الأداء.</p> <p>ضعف استقلالية الأثر وتمكينهم من اتخاذ القرارات.</p> <p>ضعف الأثرية بين مجهودات الأثر نحو تحسين أدائهم والمكافآت التي يحصلون عليها.</p> <p>ضعف الاتصالات المتبادلة بين الإدارة والمعلمين والمعلمين.</p>		
<p>عدم وجود نظام مراقبة المصدر المالي.</p> <p>عدم وجود نظام يسمح بتقليل الفاقد والتقدم والطلبات .</p> <p>ضعف الاستفادة من الأصول المتاحة.</p> <p>عدم وجود شراكه مع الموردان لتوفير فريس جديدة.</p>	<p>وجود علاقة بين استخدام المصادر المالية ومسألة الشركة وإستراتيجيتها وأهداف الجودة.</p> <p>وجود بعض الصلاحيات والإجراءات التي تؤكد على كفاءة استخدام المصادر المالية.</p> <p>مصفاه المعلومات المتصلة بالموردان.</p> <p>توافق الإجراءات المتكاملة مع الصلاء والموردان.</p>	<p>٤- إدارة المصادر</p>
<p>عدم وجود طريقا إيجابية لتحديد التكاليف الجديدة والتكاليف.</p> <p>وجود عدم من الصلاحيات المتبعة داخل الشركة ليست ضرورية لتجديدها.</p> <p>عدم وجود نظام شامل لترجمة متطلبات الصلاء إلى مواصفات وخصائص جديدة.</p> <p>عدم وجود خطة لتعمية خدمات جلودة متضمنة جميع الأنظمة، والأداء الأساسي والمميزات المطلوبة لكل مرحلة.</p> <p>عدم من أنشطة الشركة سواء الأساسية أو المساعدة لا تستخدم في تزايد التكاليف.</p> <p>عدم وجود متطلبات ومطابقة لتقاس مشاريع كل نشاط.</p> <p>عدم وجود صلاحيات تحسين مستمرة فضاء على تحديد الفريس والإحتياجات.</p> <p>غالب مقارنة أداء صلاحيات الشركة بصلاحيات المنافسين.</p> <p>عدم وجود نظام لمراقبة فعالية تطبيق التقسيم، والفصل على تحسينها والعلاج الجارى للمشاكل.</p> <p>عدم وجود نظام يؤكد على استخدام متطلبات الجودة للشركة.</p> <p>عدم وجود نظام يؤكد على مقابلة الموردان لمتطلبات الجودة المحددة.</p>		<p>٥- صلاحيات</p>
<p>عدم وجود نظام لدى الشركة للرابعة الفعالة والفعالية لتكثير الصلاء سواء الفعالية منها أو المتكثرة، يضمن الحصول عليها من جميع الفوائد ومحاولات الشركة.</p> <p>غالب الأهداف في مجال رضاء الصلاء.</p> <p>عدم وجود مؤشرات رضاء الصلاء، تعمل على قياسها باستمرار.</p> <p>ضعف المعايير التي تحدد الصلاء القارسين ومتطلباتهم.</p> <p>عدم وجود قياس منظم للتتبع رضاء الصلاء بالنسبة لبعض الصلاء المتبعة لهم .</p> <p>غالب فعالية المقابلة للتتبع رضاء صلاء الشركة مع ملاحظتها لدى المنافسين.</p> <p>مستوى رضاء صلاء الشركة أقل من المنافسين.</p>	<p>يوجد تطور بطى في رضاء الصلاء .</p> <p>أهم بمعرفة الصلاء ومتطلباتهم .</p> <p>معرفة المنافسين.</p>	<p>٦- رضاء الصلاء</p>
<p>عدم وجود قياس لدرجة رضاء المعلمين وروصهم المطلوبة سواء عن طريق المؤشرات أو مسح الاتجاهات.</p> <p>عدم اهتمام تصميم الفعالية وتخطيطها على نتائج دراسات منطقة رضاء المعلمين.</p> <p>عدم إعطاء المعلمين بالتتبع مسح الاتجاهات.</p> <p>مستوى رضاء المعلمين أقل من المنافسين.</p> <p>عدم مقارنة نتائج رضاء المعلمين مع ملاحظتها من المنافسين.</p> <p>عدم وجود برامج لدى الشركة لمنع ضرر الشركة عن البيئة، مثل مطابقة</p>	<p>تسهم الشركة في تنمية المجتمع</p>	<p>٧- رضاء المعلمين</p> <p>٨- تأثير نشاط الشركة على</p>

المخارج		<p>المخلفات والكتلص منها.</p> <p>عدم وجود برامج لدى الشركة متعلقة بعملية البيئة.</p> <p>غياب سياسة أداء الشركة في هذا المجال مع الممارسين.</p>
٩- نتائج الأعمال	<p>قياس نتائج أداء العمليات التي تقدمها الشركة.</p> <p>مؤشرات الأداء المالي في تصنع مسجل.</p> <p>نتائج أعمال الشركة متصلة.</p> <p>تحسن نتائج الأنشطة وفصلتها.</p>	<p>يتم قياس أرباحا لنتائج الأنشطة المساهمة.</p> <p>يتم أرباحا قياس نتائج الفصولات.</p> <p>نتائج أعمال الممارسين أفضل من الشركة.</p> <p>لا تتم مقارنة لنتائج أنشطة وعمليات الشركة مع مثيلاتها من الممارسين.</p>

٧- نتج عن اختبار أروض البحث النتائج التالية:

القرآن	التحليل الإجمالي	لتلخيص المختار للقرآن
١. توجد فروق مطوية بين إلهام المستويات الإلهية الثلاثة المتداخلة في العليا والوسطى واللتفنية، فيما يتعلق بمعيار تمييز الأصل.	تحليل التفريق لاجتماع واحد المختار "أ"	<ul style="list-style-type: none"> أثبت صحة الفرض الأول. تقع الفروق بين الإلهية العليا والوسطى، وكذلك بين الوسطى والتفنية بالتمية لجميع معايير تمييز الأصل. تكسب هذه النتائج قوة الإعراف بين الثلاثة مستويات الإلهية فيما يتعلق بمعيار تمييز الأصل، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن تجاوزت الإلهية العليا والوسطى لحد الإلهية لمع تطبيق الشركة معيار تمييز الأصل مقارنة بما إذا كانت التفنية. ومن جانب آخر يشير إلى قوة الاتصالات التي تكسب تصور التفنية (الإلهية التفنية).
٢. توجد فروق مطوية بين التجاذبات كل من المسلمين والمسلمة نحو رضا صلاة الشركة.	المختار "أ"	<ul style="list-style-type: none"> أثبت صحة الفرض الثاني. يرى الباحثون بالقرآن أن صلاتهم راضون، في حين يرى الصلوات عكس ذلك، ويرجع ذلك إلى أن الفصل لا يابح بورا أسسها في ضحية تحييد لتجاوزاته ومطابقته، وهم لتفصيل لفظة وضام الصلاة داخل الشركة. وكذلك خروج استخدام المفهوم الإلهي بالشركة - وكذلك خروج استخدام المفهوم الإنساني بالشركة - بدلاً من المفهوم التنسيقي الذي يلازمه على إنباح لتفصيل الصلاة ورضاهم.
٣. توجد علاقة ارتباط بين عناصر تمييز الأصل وألفها المسبقة مقاساً بمؤشرات الرعية والسيولة والكفاءة التنشيطية.	معامل الارتباط جاما	<ul style="list-style-type: none"> أثبت صحة الفرض الثالث. الأثر الذي يمكن إدراكه عبرة البحث لأهمية عناصر تمييز الأصل التي تتضمن القوة، المسببات والإسقاطات، وإدارة السورة البشرية، المصادر، والصلوات، ورضا الإسلام، ورضا المسلمين، والتأثير على المجتمع وتلخيص الأصل، والارتباطهم بالمؤشرات المقابلة: الرعية، والسيولة، والكفاءة التنشيطية.

تكملة : المقصود

- ١- توصيات على مستوى شركة مصر لتجارة السيارات :
١/١ استخدام النموذج الأدنى لإدارة الجودة الشاملة لإحداث التطوير التنظيمي
بشركة الصا، على أن يحرص هذا النموذجية وتحسين أدائه الفاعل بهدف زيادة

بشركة لتصل على تدعيم قدراتها التنظيمية وتحسين أداء العمل بشكل أسرع	
<p>محاور الجودة</p> <p>1- ثقافة</p> <p>مخططات التدوين</p> <p>إنهاء ثقافة تنظيمية متجذرة في الجودة ونشرها في جميع أنحاء الشركة، من خلال تأكيد سلوك الإدارة حتى يتم الجودة، والعمل على تمكينها من خلال الأقران.</p> <p>وضع الأهداف واضحة ومقبولة للجودة.</p> <p>إلزام المديرين بتبني أهداف الجودة.</p> <p>مراجعة التقدم نحو تحقيق أهداف الجودة.</p> <p>فرقة بين إنجاز أهداف الجودة وتقييم أداء المديرين وكذلك أقرانهم.</p>	<p>عناصر النجاح المدعوم</p> <p>القيام الفعالة لتطبيق برامج وأهداف الجودة.</p> <p>التفكير على الصلابة.</p> <p>مخالفات مع كل من المديرين الرئيسيين والصلابة الرئيسيين.</p> <p>وضع الأهداف من خلال مشاركة جميع أعضاء الشركة.</p>
<p>2- السياسات والإجراءات</p> <p>إنهاء أوقات تسمح وتؤكد من وضوح الأهداف والخطوات المستويات الفعالية.</p>	<p>الوقوف لتمام مستويات الجودة.</p> <p>التخلص من البيروقراطية وحرية الاتصالات والتصميم لفعالية ثقافة تدعيم المديرين والمشاركة في العمل والالتزام وتطبيق للتأدية الكبيرة.</p> <p>تطبيق الفهم التنظيمي، بحيث تكون قاعدة لأقصى لزيادة الفعالية للتواصل.</p> <p>مؤازرة مع الصلابة والموافاة مع توافر عدد المستويات.</p>

<p>الإموية الثلاثة مستويات.</p>	<p>لهذه قاعدة بيانات، تتضمن بيانات الصلاحيات والإجراءات وأداء الموردين والاداء المرتبط بالصلاء، وبيانات المنافسين، من أجل الاعتماد عليها عند صياغة السياسات.</p>	
<p>مطابقان للتصميم وضع خطة لإدارة الموارد البشرية بناء على الأهداف والخطة الاستراتيجية. لهذه نظام ملائم به جميع أعضاء الشركة لتقديم أداء أفضل بأكملهم. لهذه علاقات تكمل بين نظام نظم الاداء والاحتياجات للتربية للأفراد والموارد البشرية للأفراد. وضع نظام أصل للحصول على مميزات الأفراد أو فرق العمل. تصميم الصلاحيات والإجراءات التي تسمح للشركة جميع الأفراد في تصميم الأداء. استقلالية الأفراد وتمكينهم من اتخاذ القرارات. الربح بين مميزات الأفراد لدى تحسين أنفهم والمعدات التي يحصلون عليها.</p>	<p>مطابقان للتصميم وضع خطة لإدارة الموارد البشرية بناء على الأهداف والخطة الاستراتيجية. لهذه نظام ملائم به جميع أعضاء الشركة لتقديم أداء أفضل بأكملهم. لهذه علاقات تكمل بين نظام نظم الاداء والاحتياجات للتربية للأفراد والموارد البشرية للأفراد. وضع نظام أصل للحصول على مميزات الأفراد أو فرق العمل. تصميم الصلاحيات والإجراءات التي تسمح للشركة جميع الأفراد في تصميم الأداء. استقلالية الأفراد وتمكينهم من اتخاذ القرارات. الربح بين مميزات الأفراد لدى تحسين أنفهم والمعدات التي يحصلون عليها.</p>	<p>مطابقان للتصميم 3- إدارة الموارد البشرية</p>
<p>كفاءة استخدام المصادر المالية . التمتع مصدر جديدة. كفاءة تخصيص المصادر على الأنشطة المختلفة.</p>	<p>تصميم نظام أصل لرعاية المصادر المالية. تطبيق الاستفادة من الأصول الثلاثة. لهذه شركة مع المورد لتوفير فرصا جديدة. تعريف الطرق المستخدمة لتحديد التكنولوجيا الجديدة واستغلالها.</p>	<p>4- إدارة المصادر</p>
<p>مطابقان للتصميم وضع خريطة لتدفق الصلاحيات، في ضوء المخرجات المطلوبة.</p>	<p>مطابقان للتصميم تفحص من الصلاحيات غير الضرورية التي لا تدار على تحقيق الأهداف. تصميم نظام شامل لترجمة متطلبات الصلاحيات إلى مخرجات وخدشات جديدة. وضع خطة لخدمة خدمات جديدة متقدمة . جميع الأنشطة، وإدارة الأصول والخصائص المخرجات لكل مرحلة. التحديد والتعريف الواضح لمخرجات ومخرجات وليس مخرجات كسل لتسهيل وإحداثها. أولاد صلاحيات تحسين مستمرة قائمة على تحديد الفرص والاحتياجات. لهذه عملية تحليل بيانات كل من التشغيل والصلاحيات. مخرجات أداء صلاحيات الشركة بصلاحيات المتنافسين. لهذه نظام إدارية إدارية تطبيق نظام، والفصل على تصنيها، والصلاحيات الجارية للمشاركت. لهذه نظام يركز على استغلال مخرجات الجودة للشركة. لهذه نظام يركز على متابعة الموردين لمتطلبات الجودة المحددة.</p>	<p>مطابقان للتصميم 5- الصلاحيات</p>
<p>مطابقان للتصميم مطابقة متطلبات الصلاحيات. رضاء الصلاحيات هدف كل فرد داخل الشركة. تحليل الصلاحيات في صلاحيات التصميم. التحول من المفهوم البشري إلى التقني. إستراتيجيات تلبية تلبية.</p>	<p>مطابقان للتصميم تصميم نظام لمرجعية الفعالية والفاعلية لشركى الصلاحيات سواء الصلاحيات أو المخرجات، وضمن الحصول عليها من جميع المصادر ومخرجات الشركة. وضع الأهداف في مجال رضاء الصلاحيات. تصميم مخرجات رضاء الصلاحيات والفصل على فاعليتها باستمرارية. وضع معايير التي تحدد الصلاحيات الرئيسة ومطابقانهم. الفصل على الفاعليتها المتكاملة لتتبع رضاء الصلاحيات بالقيمة لتتضمن الخدمة المقدمة لهم . مقارنة لتتبع رضاء الصلاحيات مع فاعليتها من المنافسين.</p>	<p>مطابقان للتصميم 6- رضاء الصلاحيات</p>
<p>مطابقان للتصميم وضع إستراتيجيات لتتضمن مع مقومة الصلاحيات لتتضمن في مرحلة خصخصة الشركة.</p>	<p>مطابقان للتصميم فليس رضاء الصلاحيات ورجعهم المقومة سواء حسن ظروف المخرجات أو مخرج الإنتاج. إعادة تصميم الفاعلية وتطبيقها بناء على نتائج الدراسات المتعلقة برضاء الصلاحيات داخل الشركة .</p>	<p>مطابقان للتصميم 7- رضاء الصلاحيات</p>

<p>٨- تأثير لشماس الشركة على المجتمع</p> <p>تصميم برنامج لتعويض شغل الشركة حسن الفيلسفة، مثل مطبخية الممتلكات والخاص منها. تصميم برنامج مع الشركة مطلقا لمصلحة لها، وأنه من خلال توفير مع لخدمات الخاصة بها فجول.</p> <p>مطابقة أداء الشركة في هذا المجال مع المنظمات.</p>	<p>مقارنة نتائج رضا العاملين مع مثيلاتها من المنظمات.</p>
<p>٩- لتسليم الأصول</p> <p>الحصول المستمر للتأجيل الأصول. إدارة السوية.</p> <p>استخدام النتائج لوضع الأولويات وإعادة صياغة المفهوم لخدمة العملاء.</p>	<p>لتحليل القياس المستمر للنتائج الأنشطة المساهمة . القياس المستمر للنتائج الخدمات. مقارنة نتائج أنشطة وخدمات الشركة مع مثيلاتها من أفضل المنظمات.</p>

- ١/١ يجب للمؤثرات المباشرة التي يتم تحسينها ذات الأثران للترجيحية الأكبر
بالدراج غير نموذج نكرة الجودة الأوربي لإحداث تصديا سريعا ومجاولا، على
سبيل المثال في جانب معايير التمكن Enablers criteria فإن الصلاحيات تحتل
وزلا ترجيحها قدره ١٤% من إجمالي الدرجة، في حين أن السياسات والإستراتيجيات
تحتل ٨% من إجمالي الدرجة.
- وكذلك الحال بالنسبة لمعيار النتائج Results criteria، بفعل رضا العملاء
١٠% من إجمالي الدرجة، ورضا العاملين ٩% . وإذا من الأفضل فسرهم وتصميم
رضا العملاء.
- ١/٢ استخدام مفاهيم ومرادف إدارة التغيير، وإيجاد وكلاء التغيير على جميع
المستويات الإدارية لإجراء التطوير السليم.
- ١/٣ ضرورة التفرقة لأهمية الكتاب، على مشكلة زيادة المفسلون، من خلال
تصميم نظام جديد فعال للمعزلون، وتحديد الحد الأدنى والأقصى للأصناف المفضية
والمستوردة، ويراعي عند التفتك عدم تكرار الأصناف الزائدة بالخدمة، ومعالجة
تصريف الأصناف الفائقة من المعزلون في السوق المحلي من خلال عرضها على
الخدمات المساندة.
- ٢- نصيحت عامة
- نوصي بفتح وثيقة قطاع الأعمال لهم والشركات التابعة باستخدام السورج للأوربي إدارة
الجودة للخدمة بأفضل أداء العلاج لمصلحة المؤسسة التي تصمم بدرجة كبيرة من الفسوح
وبسهولة وإرفاقها أسما لتتبع ذاتي، بكم الفرصة لتحويل الجودة-هذه إلى أداء متميز وعالي
لحلي باستخدام معيار الجودة الوطنية، لهذا نأسي الأفضل لتحويل لخدمة والموارد، وكذلك
المطابقة مع أفضل المنظمات في نفس الصناعة لإجراء التحسين التفصيلي . من خلال التعريف
أولئك فكرت التغيير، وإراعي أفضل لخدماتها، بما يمكن من الفراح والتي إستراتيجيات
المعالج.
- ٢/٢ استخدام السورج أسما لتتبع ذاتي للشركات الخاصة، لإجراء ضوابط التصنيع
والتطوير المستمر، بغية تصميم منتجاتها التنافسية والقدسية.

قوائم المراجع

- (1) Zink, Klaus J. Total Quality Management as a Holistic Management Concept: The European Model For Business Excellence (New York : Springer, 1998) p.3
- (2) Kim, J.S. & Miller, J.C. "Challenges For Building The Value Factory : Key Finding - from U.S. Manufacturing Survey" Operation Management Review (Vol. 9 No. 3, 1992) pp.2-12
- (3) Ibid. Pp.12-12
- (4) Idem.
- (5) Harrington, H. J. "Beyond nited Faith". European Quality (June 1993) pp.66-67.
- المرجع الثاني الخيرية الجيدة بالفرن إلى
- Porter, Les & Tannar Steve - Assessing Business Excellence (Oxford : Butterworth Heinemann, 1996) PP38-42.
- (7) Ashborn, Reinhold, Performance Management : A Business Process Benchmarking Approach (New York: Chapman & Hall,
- (23) Forter, Les & Tannar Steve. Op. Cit, P.P 119-121.
- (24) EFQM Publication , The EFQM Excellence Model (Brazil: EFQM foundation , 1999) P.1
- http :/www. efqm. org/imodel/modelintro.htm.
- (25) European Foundation For Quality Management, EFQM Model: Questionnaire Approach (Belgium: Brussel, 1989) p.2
- (26)
- European Management Center, Strive to Business Excellence (Calno: Private Sector Development Program , December , 1999) p. 10
 - The European Quality Award - Application Brochure and Selfassessment Guidelines, EFQM publications, 1998
- c www.European quality.co.uk.

Pursuit of Quality. New York: Prentice Hall.

- Zahl, M & Leonard, P. (1994) Practical Benchmarking- the Complete Guide. London: Chapman and Hall.

----- (1996) Benchmarking for Best Practice. Oxford: Butterworth- Heinemann.

- Zink, Klaus J. (1998) Total Quality Management as a Holistic Management Concept: The European Model For Business Excellence. New York: Spring.

- Zelthamal, V. & Bitner (1996) Service Marketing. New York : The McGraw-Hill Companies, Inc.

الترجمة

- Beeson, J. (1998) Succession Planning: Build the Management Corps. Business Horizons, vol.41, no.5.

- Camp, R.C. (1992) Learning from the Best leads to superior performance. Journal of Business Strategy, July.

- Carvann, James M. (1993) Continuous Quality Improvement as Survival Strategy : The Southern Pacific Experience. California Management Review, vol.33, no.3.

- Collins, J.C. & Porras, J.L. (1991) Organizational Vision and Visionary Organizations. California Management Review, fall.

- Harrington, H. J. (1993) Beyond blind Faith. European Quality, June.

- Garvine, D.A. (1993) Building a Learning Organization. Harvard Business Review, vol. 71, no.4.

- Hurley, Robert L. & Lahamshi (1995) Total Quality Research : Integrating Markets and the Organization . California Management Review, vol.38, no.1.

- Kim J.S. & Miller, J.G. (1992) Challenges For Building The Value Factory : Key Finding - from U.S. Manufacturing Survey .. Operation Management Review, Vol. 9, No.3.

- Noble, Charles H. (1999) Building The Strategy Implementation Network, Business Horizons, vol.42.6.

- Pfeffer, J. (1998) Seven Practices of Successful Organization. California Management Review, vol.40, no.2.

- Vary, Richard J & Hamblett, Robert L. (1997) Business Excellence Review at Royal Mail (NW/Nw) : A case of Strategic Communication Management. Managing Service Quality, Vol. 7, No.6.

المصادر

- EFQM Publication (1999) The EFQM Excellence Model. Bruix: EFQM foundation .

<http://www.efqm.org/model/modelintro.htm>.

- European Foundation For Quality Management (1999), Theos Awards, 1999/2000-
www.efqm.org/theos

(1999),

Aspects of excellence.

<http://www.euroqen-quality.com/noe99>.

(2000)

Improving no Excellence

<http://www.lanmardonald.clara.net>.

- European Management Center (1999) Strive to Business Excellence, Cairo : Private Sector Development Program , December.

- The European Quality Award (1998) Application Brochure and Self-assessment Guidelines EFQM Publications.

www.euroqen-quality.co.uk.

Reprints:

- Barony Group report (2000) The Business Excellence Model: Its Role to Modernizing Government .

(27) European Management Center, Op.citr. P.45

تم إعداد الجدول بام على المراجع التالية:

• Porter, Len & Tanner Steve Op.citr. P.

125, PP. 127-135

• Zink, Klaus J. Op.citr. PP. 33-306

• European Foundation For Quality

Management, Op.citr. PP.8-25

(29) الرجاء إلى مكتب الأبحاث الأوروبي إدارة الجودة

(30) European Foundation For Quality Management (EFQM) . EFQM model Questionnaire Approach (Belgium : Bruix, 1995) pp 1-32

(31) شركة الفطن والتجارة الدولية، قطاع شؤون شركات التجارة الخارجية، تقرير الشركة الفطنة عن المزاياية للعملاء والشركات الخفيفة لشركة مصر لتجارة لخدمات لخصي ١٩٩٨ ، ١٩٩٩ .

(32) شركة مصر لتجارة لخدمات لخصي، المزاياية للعملاء ، تقرير مجلس الإدارة والخدمات والفرق العاملة عن السنوات : ١٩٩٧ ، ١٩٩٨ ، ١٩٩٩ .

مراجع البحث

أولاً : المراجع العربية :

كتب :

- بلزعة، محمود مسكين . بحث التسويق للتخطيط والرقابة والخطا
القرارات التسويقية . القاهرة : دار الفطنة العربية، سنة النشر غير محددة.

تأليف :

- شركة الفطن والتجارة الدولية، قطاع شركات التجارة الخارجية، تقرير لشركة الفطنة عن المزاياية للعملاء والشركات الخفيفة لشركة مصر لتجارة لخدمات لخصي عام ١٩٩٨/٩٩ .

- شركة مصر لتجارة لخدمات لخصي، المزاياية للعملاء، تقرير مجلس إدارة والخدمات والفرق العاملة عن السنوات : 1997، 1998،
لغيا : المراجع الأجنبية :

Books:

- Ashjow, Rohindas (1995) Performance Management: A Business Process Benchmarking Approach . New York: Chapman & Hall.

- European Foundation for Quality Management (1995) EFQM Model: Questionnaire Approach. Belgium: Bruix.

- French, Wendell L. & Bell, Cecil H. (1995) Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. London: Prentice Hall International.

- Gary, L.R. & Dell P.L. (1992) Research Methods For Business and Management. New York: Macmillan Publishing Co.

- Hakeo, C (1994) The Self-Assessment Handbook. London: Chapman & Hall.

- Kotler, Philip Armstrong (1997) Marketing - An Introduction, 4 Th Edition New Jersey: Prentice Hall International.

- Oakland, J.S. (1993) Total Quality Management, 2 ND edtion. Butterworth- Heinemann.

----- & Porter, L.S. (1994) Case Studies in TQM. Butterworth Heinemann.

- Porter, Len & Tanner Steve (1996). Assessing Business Excellence. Oxford: Butterworth Heinemann

- Robinson, Donn Galois & Robinson, James C. (1996) Performance Consulting : Moving Beyond Training.

- Schormerhorn, John R. (1999) Management. New York : John Wiley.

- Whitford, Brett & Bird, Rebecca. (1996) The

مطلق رقم (١) : القائمة استقصاء نموذج لصياغة الأعمال والقائمة

استقصاء الجوانب

أكاديمية الصفات للعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

قائمة استقصاء نموذج لمدخل الأعمال

إعداد : د. محمد مطاوع

المدى الأمثل لشركة مدخل للتجارة الخارجية

سلام الله عليكم ورحمة وبركاته

يهدف هذا الاستبيان إلى تصريف الجوانب نحو دور الإدارة العليا للشركة

في إيجاد القوائم المنهجية وإجراء الاتصالات الفعالة مع بقية الأعضاء،

والتزامهم بالقيم المستند للثراء، بغية تحقيق أهداف الشركة تجاه وضع

عائمة (١) في القائمة المنهجية لرياسة، ولغاية سؤالاتكم أن هذا الاستبيان

يغرض البحث العلمي وغير مطاوع كتابة اسم سؤالاتكم.

U.K. Barney, 15 April.

<http://www.barney.co.uk>

Cabinet office (1999) How to improve your services: A Guide to Quality Schemes for the Public Sector. U.K. Cabinet office. Gov.

<http://www.dit.gov.uk>

- Johnson, C.J. & Daniel (1991) Customer Satisfaction through Quality - an International Perspective, a report from the conference Board of Canada prepared with the support of the Canada Awards for Business Excellence program. Industry, Science and Technology, Canada.

- Un General Accounting Office Report (1991) Management Practices - US.

Companies improve performance through quality efforts, May, Washington.

١ - فائدة / الفوائد			
مطلق تماماً	مطلق إلى حد ما	غير مطلق	شبه مطلق تماماً
١/١ - يلعب رئيس مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات والمديرين الصوم دوراً أساسياً في توليد رسالة واضحة وفعالة.			
١/٢ - يلعب رئيس مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات والمديرين الصوم دوراً أساسياً في صناعة أهداف الجودة.			
١/٣ - يلعب رئيس مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات والمديرين الصوم دوراً أساسياً في إيجاد قيم الجودة واتجاهها.			
١/٤ - تتكاتف القيادة العليا وجميع المديرين بمراجعة القسم المستمر نحو تحسين الجودة.			
١/٥ - يتكاتف جميع المديرين على جميع المستويات الإدارية بتحقيق أهداف الجودة.			
١/٦ - إن درجة التزام المديرين بتحقيق أهداف الجودة في جزءاً أساسياً من تقييم أفعالهم وأدائهم.			
١/٧ - إن جميع المديرين يمتلكون بصفة شخصية في المجهيزات التي تكم من مسائل الشركة أو فرق العمل من أجل توليد توصيلات.			
١/٨ - يشارك دافعا المديرين صلاء الشركة.			
١/٩ - دافعا ما يشارك المديرين بالشركة الموردين.			
١/١٠ - تخط المديرين بالشركة جميع القرارات المنهجية لتأسيس نظام مراقبة مع العملاء.			
١/١١ - يتكاتف المديرين بالشركة جميع القرارات المنهجية لضمان الإسهام بزيادة كفاءة مع الموردين.			
١/١٢ - دافعا ما يشارك الإدارة العليا بالشركة على قيم الجودة.			
١/١٣ - تتكاتف قيم الجودة في جميع أنحاء الشركة ويتم ممارستها من خلال جميع الأقسام.			
٢ - السياسات والإجراءات			
مطلق تماماً	مطلق إلى حد ما	غير مطلق	شبه مطلق تماماً
٢/١ - تلك سياسات الشركة وإجراءاتها على أهداف الجودة.			
٢/٢ - توجد أهداف محددة للجودة على المدى القصير والطويل بالشركة.			
٢/٣ - توجد قائمة بملفات تتضمن بيانات عن السياسات والإجراءات، وأداء الموردين، والبناء المربط والصلاء، وبيانات عن الموظفين.			
٢/٤ - توجد أنظمة تسمح لها بالتأكد من وضوح الأهداف والخطط.			
٢/٥ - يتم ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى أهداف واضحة تنفيذية.			
٢/٦ - توجد أهداف تنظيمية متصلة بالخطط ذات الأهم به.			
٢/٧ - إنني على علم تام بالخطط التي ينفذها في مجال عملتي.			
٣ - إدارة الموردين بالشركة			
مطلق تماماً	مطلق إلى حد ما	غير مطلق	شبه مطلق تماماً
٣/١ - يتم وضع خطة لتوليد الأفكار بشأن على احتياجات الأهداف والخطط الاستراتيجية بالشركة.			

				٢/٣ يتم وضع خطة تدريب الأثراء وتنميتهم داخل الشركة بناءً على احتياجات الخدمة الإستراتيجية.
				٢/٤ يوجد لدى الشركة نظاماً فعالاً لتقييم أداء العاملين .
				٤/٤ يتم الاحتصاف على تقرير تقييم الأداء في تجديد الاحتياجات التدريبية للأثراء وإمدهم فوائدها .
				٥/٢ تحصد تحسينات الأداء وتطويره على مساهمات ومبادرات الأثراء ومجروحت الحصول من خلال نظام معروف للأثراء.
				٦/٣ لدينا صلاحيات وإجراءات داخل الشركة تسمح بالاشتراك جميع الأثراء في تحسين الأداء.
				٧/٣ نؤكد إدارة الشركة على حرية واستقلالية جميع الأثراء في الخطأ التصاريات والقرارات الفلسفية وتحمل مسؤوليتهم عن هذه القرارات.
				٨/٣ يوجد لدينا وفقاً بين مسؤوليات الأثراء نحو تحسين أفعولهم والمكافآت التي يحصلون عليها.
				٩/٣ توجد صلاحيات متكاملة وفقاً بين الإدارة والعاملين .
				١٠/٣ وفقاً ما تطير الإدارة العاملين بأن أفعالهم تم تقييمها، والتكافؤ لتقييم.
				١١/٣ علينا ما تعتمد خطط إدارة الأثراء على الاحتياجات الحالية أكثر منه على خطط موزونة مطروحة.
				٤ - إدارة المصارف
				البحرانيات
				١/٤ يوجد نظاماً لدى الشركة يوضحها تربط بين استخدام المصارف المالية وسكانها .
				٢/٤ تربط الشركة بين استخدام المصارف المالية وأهداف الجوده.
				٣/٤ نؤكد جميع صلاحيات وإجراءات الشركة على كفاءة استخدام المصارف المتكاملة .
				٥/٤ لدينا نظام يوضحنا لنؤكد من مصداقية الإجراءات والبيانات المتصلة بالتعامل مع الموردين والعاملين
				٦/٤ تتسم الإجراءات التي تستخدمها في التعامل مع الموردين بالسرعة والشفافية والقدرة وإقامة المعوقات والتأخير.
				٧/٤ تتسم الإجراءات التي تستخدمها في التعامل مع العملاء بالسرعة والقدرة والقدرة وإقامة المعوقات والتأخير .
				٨/٤ يوجد لدينا نظاماً وفقاً يضمن لنا سلامة الرقابة على المصارف المالية.
				٩/٤ لدينا نظاماً فعالاً يسمح لنا بتقليل الفقد والتلف والتكاليف.
				١٠/٤ نعمل دائماً على تطوير الاستفادة من أصولنا الثابتة (المباني، الأجهزة والمعدات) .
				١١/٤ يوجد لدينا مخرجات مشتركة مع الموردين لتأمين الاستفادة المتكاملة وفرايداً فرضاً جديدة للأطراف.
				١٢/٤ لدينا نظاماً معروفة لتتوافق التكنولوجيا الجديدة والتكنولوجيا من أجل الحصول على المصولة التنافسية.
				٥ - الصلاحيات
				البحرانيات
				١/٥ إن جميع الصلاحيات المتبعة داخل الشركة حيوية وضرورية لتلحاح أفعالها.
				٢/٥ إن مؤشرات أداء الشركة متعلقة لتوضيح.
				٣/٥ لدينا نظاماً شاملاً لترجمة متطلبات العملاء إلى مواصفات خدمات جديدة وتحسين للكفاءة منها.
				٤/٥ يوجد خطة تنمية خدمات جديدة شاملة متضمنة جميع الأنشطة والأداء الأساسي والممارسات المطلوبة لكل مرحلة .
				٥/٥ إن جميع أنشطة الشركة سواء الأساسية منها أو المساعدة مستخدمة في توليد الخدمات .
				٦/٥ إن جميع أنشطة الشركة مرتبطة بمتطلبات ومطير محددة ومطلبة تضمن فوائدها مخرجات كل نشاط .
				٧/٥ يوجد لدينا صلاحيات تحسين مستمرة على أساس تحديد الفروع الاحتياجات .
				٨/٥ تعتمد خدمات التحسين على تحليل بيانات التشغيل، وبيانات العملاء ومقارنة أفعالنا بأفعال المنافسين.

٩/٥	يوجد لدينا طرقاً نستعملها للمراجعة الدورية للمنظمة المالية تطبيق النظام والميزانية.				
١٠/٥	يتم تحسين النظم من خلال العلاج الجزيئي للمشكلات لضمان عدم ظهورها مرة أخرى.				
١١/٥	يتم مراقبة الأنشطة الإدارية المساندة (مثل الشؤون الإدارية / المراسلة / المصنفات) والحصول المستمر على تحسينها.				
١٢/٥	إن التصرفات الروتينية تأثرت بشدة في الشركة لذلك على إيفاء متطلبات الجودة.				
١٣/٥	يوجد نظاماً يؤكد على إيفاء متطلبات الجودة.				
١٤/٥	لدينا نظاماً يؤكد على إيفاء الموردين بأدائهم وبدي متطلباتهم من متطلبات الجودة.				
٦- رضاء العملاء		مطبق تماماً	مطبق إلى حد ما	غير مطبق	غير مطبق تماماً
العمليات					
١/٦	يوجد لدى الشركة نظاماً للمراجعة الدورية للعمليات التشغيلية سواء الداخلية أو الخارجية، والذي يتم الحصول عليه من جميع الأقسام ومجالات المنظمة.				
٢/٦	لدى الشركة مؤشرات تعمل على قياسها بشكل مستمر تدل على رضا صائغها، (مثل ثقة المستثمرين، لياقتها، وقت الاستجابة، معدل دوران العملاء، الدخول، التحويلات).				
٣/٦	توجد معايير محددة لوضع الرضا للعملاء الراغبين ومطالباتهم .				
٤/٦	لهم بالقياس الدوري المستمر لأدائها في مقابلة معيار ومطالبات صائغها.				
٥/٦	إن رضا صائغها في تطوير مستمر لصالح الشركة.				
٦/٦	إن مؤشرات رضا صائغها أفضل من منافسها.				
٧/٦	يتم قياس نتائج رضا صائغها بالاعتماد على مقياس الخدمات المقدمة لهم.				
٨/٦	يتم إعلان نتائج القياس لقياس الرضا للجميع.				
٩/٦	لهم نظاماً لمقابلة نتائج رضا صائغها بمطالبتهم.				
١٠/٦	تضع أهدافاً مستمرة في مجال رضا العملاء والحصول على تلبية لها والميزانية.				
١١/٦	إن تطوير الخدمة المقدمة لهم على أساس مطروحات جيدة عن السوق والعملاء.				
١٢/٦	نحن نعلم تماماً من هم منافسنا .				
١٣/٦	إن اهتمامات صائغها ومطالباتهم تأتي حتماً في المقام الأول.				
٧- رضاء العاملين		مطبق تماماً	مطبق إلى حد ما	غير مطبق	غير مطبق تماماً
العمليات					
١/٧	يوجد لدينا قياساً منظماً لدرجات رضا العاملين ونظمهم المطلوبة				
٢/٧	دوماً ما يتم تعريف المؤشرات الذاتية عن العاملين :				
	معدل غياب، التزام، معدل دوران العاملين، التقاعد المبكر، مستويات التدريب، الدوافع للتفكير، مستويات الحوافز، المشاعر.				
٣/٧	دوماً ما يتم مسح لوائح من خلال المقابلات الشخصية وإجراء الاستقصاءات لدرجات الرضا عن وفاء العاملين لهم بيئة العمل، الاتصالات مع المديرين، نظام الأجور، نظام تقييم الأداء، التدريب، والروح المطلوبة.				
٤/٧	دوماً ما يتم إتاحة الفرصة على الجميع على هذه الدراسات إلى تصميم الترقية والتطوير.				
٥/٧	دوماً ما يتم إتاحة الفرصة للجميع لقياس الرضا عنهم.				
٦/٧	يأخذ المديرين نتائج قياس الاتجاهات السلبية إلى تحسين هذه الاتجاهات لزيادة الإنتاجية أو الرضا.				
٧/٧	إن مسح الاتجاهات التي تقيم بها الشركة للعاملين تظهر نقصاً مستمراً.				
٨/٧	إن مؤشرات رضا صائغها أفضل من منافسها.				
٨- التأكيد على المنتج		مطبق تماماً	مطبق إلى حد ما	غير مطبق	غير مطبق تماماً
العمليات					
١/٨	يوجد لدى الشركة برنامجاً لبيع الضرر عن البيئة، مثل معالجة مخلفاتها أو التخلص منها.				
٢/٨	يوجد لدى الشركة برنامجاً لحماية المصادر الطبيعية بالبيئة .				

٣/٨ تسهم الشركة إسهاماً فعالاً في تنمية المجتمع.			
٤/٨ تلتص الأنشطة المسجلة بالمنطقة والبيئة مطابقة والمتوافقين في نفس النشاط			
٩- نتائج الأعمال			
مطبق لصالحاً	مطبق إلى حد ما	غير مطبق	غير مطبق تماماً
العمليات			
١/٩ يتم قياس نتائج أعمال جميع الخدمات التي تقدمها الشركة.			
٢/٩ يتم إعلان جميع نتائج أعمال الشركة .			
٣/٩ توضح نتائج الأعمال لحصلاً مستمرا .			
٤/٩ إن نتائج أعمالنا أفضل من منافسنا .			
٥/٩ يتم قياس نتائج أعمال الأنشطة المساندة والعمليات .			
٦/٩ إن نتائج أعمال الأنشطة المساندة والعمليات تكون تحسناً مستمرا .			
٧/٩ إن نتائج أعمال الأنشطة المساندة والعمليات أفضل من المنافسين .			
٨/٩ توضح المؤشرات المالية للأعمال مثل معدل الإلتزامية ومعدل الربحية، والعملة السوفلية تحسناً مستمرا .			
٩/٩ دققاً ما يتم مقارنة المؤشرات المالية السابقة مع المنافسين .			

١٠- إدارة الموارد البشرية

في ضوء تقييمك لخصائص تدوير الأعمال السابق، نذكرها في الجزء الأول من هذا الاستبيان، رجاء وضع (✓) في العملة المناسبة لتركها والتي تعتقد أنها تعكس العلاقة بين هذه الخصائص ومعدلات الأداء المالي.

معدلات تدوير الأعمال									
الأداء المالي	الكفاءة	المساهلات والإسهامات	إدارة الموارد البشرية	إدارة المصارف	العمليات	رضاء العملاء	رضاء الممثلين	تفكير على المجتمع	نتائج الأعمال
معدلات الربحية									
تحسين كبير									
تحسين متوسط									
تحسين ضعيف									
لا تأثير									
تدهور كبير									
معدلات السيولة									
تحسين كبير									
تحسين متوسط									
تحسين ضعيف									
لا تأثير									
تدهور كبير									
معدلات القدرة التمويلية									
تحسين كبير									
تحسين متوسط									
تحسين ضعيف									
لا تأثير									
تدهور كبير									

وناضراً لسؤالكم بطول والفكر والتفكير على حسن تطويع مع العلاقة.

د. ناهد محمد مطرود

١١- استبيان تقييم أداء الشركة كمنهجية العمل على محركات تنمية السيارات

أكاديمية المساهلات للمطور الإدارية

قسم إدارة الأعمال

عزري الصلبي المبردة على محركات تنمية السيارات بشركة مصر لتجارة السيارات

سلام الله عليكم ورحمته وبركاته

مقدم استبيانكم مجموعة من العمليات التي تلتص مدى حرص شركة مصر لتجارة السيارات على رضاكم

مناطق	مناطق	مناطق	مناطق	الخدمات
غير مناطق	غير مناطق	مناطق إلى حد ما	مناطق تماما	
تاما				١- يوجد لدى الشركة نظاما للمراجعة الداخلية الرقمية لتسككي للصلاص مسواه الطهيرة أو المكشوفة، والذي يتم الحصول عليه من جميع ومجالات المنظمة .
				٢- لدى الشركة مؤشرات تعمل على قياسها بشكل مستمر لكي يرضا صلاصها، إشلي مكة لتسجلهايا لصلاصها، ووقت الاستجابة معدل فقدان الصلاص، الصلاص، الخدمات).
				٣- توجد لدى الشركة معايير محددة توضع صلاصها لرايسن ومطابقهم .
				٤- تقوم الشركة بالقياس الدوري المستمر لأدائها في مطابقة معايير ومطابقيت صلاصها.
				٥- إن رضاء صلاص الشركة في تطور مستمر لتصبح لشركة.
				٦- إن مؤشرات رضاء صلاصها أفضل من منافسها.
				٧- تقوم الشركة بقياس نتائج رضاء صلاصها بانتظام بالاسية لتعكسهاين الخدمات المقدمة لهم.
				٨- تضع الشركة أهدافا مستمرة في مجال رضاء صلاصها وتصل على نتائجها ورفائتها.
				٩- تقوم الشركة دائما بتطوير وتقديم الخدمات القائمة على أساس مطومك جيدة عن السوق والصلاص .
				١٠- تعلم الشركة تماما من هم منافسها.
				١١- تهتم الشركة في الحفاظ الأكر بصلاصها ومطابقهم.

2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031, 2032, 2033, 2034, 2035, 2036, 2037, 2038, 2039, 2040, 2041, 2042, 2043, 2044, 2045, 2046, 2047, 2048, 2049, 2050, 2051, 2052, 2053, 2054, 2055, 2056, 2057, 2058, 2059, 2060, 2061, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066, 2067, 2068, 2069, 2070, 2071, 2072, 2073, 2074, 2075, 2076, 2077, 2078, 2079, 2080, 2081, 2082, 2083, 2084, 2085, 2086, 2087, 2088, 2089, 2090, 2091, 2092, 2093, 2094, 2095, 2096, 2097, 2098, 2099, 2100, 2101, 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107, 2108, 2109, 2110, 2111, 2112, 2113, 2114, 2115, 2116, 2117, 2118, 2119, 2120, 2121, 2122, 2123, 2124, 2125, 2126, 2127, 2128, 2129, 2130, 2131, 2132, 2133, 2134, 2135, 2136, 2137, 2138, 2139, 2140, 2141, 2142, 2143, 2144, 2145, 2146, 2147, 2148, 2149, 2150, 2151, 2152, 2153, 2154, 2155, 2156, 2157, 2158, 2159, 2160, 2161, 2162, 2163, 2164, 2165, 2166, 2167, 2168, 2169, 2170, 2171, 2172, 2173, 2174, 2175, 2176, 2177, 2178, 2179, 2180, 2181, 2182, 2183, 2184, 2185, 2186, 2187, 2188, 2189, 2190, 2191, 2192, 2193, 2194, 2195, 2196, 2197, 2198, 2199, 2200, 2201, 2202, 2203, 2204, 2205, 2206, 2207, 2208, 2209, 2210, 2211, 2212, 2213, 2214, 2215, 2216, 2217, 2218, 2219, 2220, 2221, 2222, 2223, 2224, 2225, 2226, 2227, 2228, 2229, 2230, 2231, 2232, 2233, 2234, 2235, 2236, 2237, 2238, 2239, 2240, 2241, 2242, 2243, 2244, 2245, 2246, 2247, 2248, 2249, 2250, 2251, 2252, 2253, 2254, 2255, 2256, 2257, 2258, 2259, 2260, 2261, 2262, 2263, 2264, 2265, 2266, 2267, 2268, 2269, 2270, 2271, 2272, 2273, 2274, 2275, 2276, 2277, 2278, 2279, 2280, 2281, 2282, 2283, 2284, 2285, 2286, 2287, 2288, 2289, 2290, 2291, 2292, 2293, 2294, 2295, 2296, 2297, 2298, 2299, 2300, 2301, 2302, 2303, 2304, 2305, 2306, 2307, 2308, 2309, 2310, 2311, 2312, 2313, 2314, 2315, 2316, 2317, 2318, 2319, 2320, 2321, 2322, 2323, 2324, 2325, 2326, 2327, 2328, 2329, 2330, 2331, 2332, 2333, 2334, 2335, 2336, 2337, 2338, 2339, 2340, 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2346, 2347, 2348, 2349, 2350, 2351, 2352, 2353, 2354, 2355, 2356, 2357, 2358, 2359, 2360, 2361, 2362, 2363, 2364, 2365, 2366, 2367, 2368, 2369, 2370, 2371, 2372, 2373, 2374, 2375, 2376, 2377, 2378, 2379, 2380, 2381, 2382, 2383, 2384, 2385, 2386, 2387, 2388, 2389, 2390, 2391, 2392, 2393, 2394, 2395, 2396, 2397, 2398, 2399, 2400, 2401, 2402, 2403, 2404, 2405, 2406, 2407, 2408, 2409, 2410, 2411, 2412, 2413, 2414, 2415, 2416, 2417, 2418, 2419, 2420, 2421, 2422, 2423, 2424, 2425, 2426, 2427, 2428, 2429, 2430, 2431, 2432, 2433, 2434, 2435, 2436, 2437, 2438, 2439, 2440, 2441, 2442, 2443, 2444, 2445, 2446, 2447, 2448, 2449, 2450, 2451, 2452, 2453, 2454, 2455, 2456, 2457, 2458, 2459, 2460, 2461, 2462, 2463, 2464, 2465, 2466, 2467, 2468, 2469, 2470, 2471, 2472, 2473, 2474, 2475, 2476, 2477, 2478, 2479, 2480, 2481, 2482, 2483, 2484, 2485, 2486, 2487, 2488, 2489, 2490, 2491, 2492, 2493, 2494, 2495, 2496, 2497, 2498, 2499, 2500, 2501, 2502, 2503, 2504, 2505, 2506, 2507, 2508, 2509, 2510, 2511, 2512, 2513, 2514, 2515, 2516, 2517, 2518, 2519, 2520, 2521, 2522, 2523, 2524, 2525, 2526, 2527, 2528, 2529, 2530, 2531, 2532, 2533, 2534, 2535, 2536, 2537, 2538, 2539, 2540, 2541, 2542, 2543, 2544, 2545, 2546, 2547, 2548, 2549, 2550, 2551, 2552, 2553, 2554, 2555, 2556, 2557, 2558, 2559, 2560, 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567, 2568, 2569, 2570, 2571, 2572, 2573, 2574, 2575, 2576, 2577, 2578, 2579, 2580, 2581, 2582, 2583, 2584, 2585, 2586, 2587, 2588, 2589, 2590, 2591, 2592, 2593, 2594, 2595, 2596, 2597, 2598, 2599, 2600, 2601, 2602, 2603, 2604, 2605, 2606, 2607, 2608, 2609, 2610, 2611, 2612, 2613, 2614, 2615, 2616, 2617, 2618, 2619, 2620, 2621, 2622, 2623, 2624, 2625, 2626, 2627, 2628, 2629, 2630, 2631, 2632, 2633, 2634, 2635, 2636, 2637, 2638, 2639, 2640, 2641, 2642, 2643, 2644, 2645, 2646, 2647, 2648, 2649, 2650, 2651, 2652, 2653, 2654, 2655, 2656, 2657, 2658, 2659, 2660, 2661, 2662, 2663, 2664, 2665, 2666, 2667, 2668, 2669, 2670, 2671, 2672, 2673, 2674, 2675, 2676, 2677, 2678, 2679, 2680, 2681, 26

معايير النموذج	مطابقها الفقرة	أرقام الفقرات التي تشملها
١- الفقرة	<ul style="list-style-type: none"> • التمثيل الفعال لتزايد وتنامي رسالة المنظمة وأهدافها وأهم الجوانب، والفصل على تصديها، وتوسيعها لجميع أعضاء المنظمة. • التمثيل الشخصي لجميع الممارسين في مرحلة التقسيم المستمر نحو الجودة، والالتزام بتحقيقها . • التمثيل الشخصي لجميع الممارسين في موجهات التخصص التي تتم من خلال الأثرية وفريق العمل لتوليد التخصصات. • معالجة الصراع الفاعلين والممارسين وأهداف الممارسات معهم. • تأكيد سيطرة الإدارة العليا على قيم الجودة والفصل على الممارسات، ومسايرتها في جميع أنحاء المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • (٧) عبارات، أرقام ١/١ - ٧/١. • (٣) عبارات : أرقام ٤/١ - ٦/١. • عبارة واحدة رقم ٧/١ .
٢- الفقرة	<ul style="list-style-type: none"> • تلك المنظمة من وجود علاقة وثيقة بين السياسات والإستراتيجيات والمخططات والأهداف التي تركز على الجودة على المدى الزمن القصير والطويل. • اعتماد السياسات والإستراتيجيات على مخرجات أنشطة . • وجود أدلة توضح نجاح الإدارة العليا من تنفيذ من وضوح الأهداف والمخططات في المستويات التشغيلية. • العلاقة بين أنشطة وأنماط على مستوى الأثرية. 	<ul style="list-style-type: none"> • (٤) عبارات، أرقام : ١/١ - ١٢/١. • (٢) عبارة، أرقام : ١/١ - ٢/١. • عبارة واحدة، رقم ٣/٢. • (٢) عبارة : ٤/٢ - ٣/٢. • (٧) عبارة : ٧/٢ - ٦/٢. • (٧) عبارة، أرقام : ١/٢ - ٧/٢.
٣- فقرة الفقرة	<ul style="list-style-type: none"> • وضع خطة إدارة الموارد البشرية اعتماداً على الأهداف والمخططات الإستراتيجية. • وجود نظام متكامل به جميع أعضاء المنظمة لتنفيذ أداء العاملين بنظام، وأعضاء عليه لتحديد الأنشطة لتتدرج وتكون الوظيفي. • مدى وجود نظام متابع لإجراء التخصصات من خلال موجهات الأثرية والفرق. • مدى استغلالية الأثرية، ولتكميلهم من خلال الفعاليات. • مدى العلاقة بين جودة الأداء والممارسات التي يحصل عليها 	<ul style="list-style-type: none"> • (٧) عبارة، رقم ٢/٢ - ٤/٢. • (١) عبارة : ٣/٣ - ٦/٣. • عبارة واحدة رقم (٧/٣).

٤ - إدارة المصارف	<ul style="list-style-type: none"> • مدى فعالية الاتصالات من أسلحة لأخرى، ومن أعلى لأسفل. • مدى العلاقة بين استخدام المصارف المصرفية، وبنسبة المنظمة وإستراتيجيتها، وأهدافها الجوانب. • مدى فعالية المقاييس المتصلة بالموردين والعملاء، وكذلك سرعة وثقة الإجراءات المتصلة معهم. • مدى كفاءة استخدام المصارف وإنتاجها، وعلاقة المنظمة مع الموردين. • درجة الاعتماد على طرق إيرادات لتحديد التكاليف الجوانب الجوانب. • وتلكها لتدعيم الميزة التنافسية. 	<ul style="list-style-type: none"> • عبارة واحدة ورقم (٨/٣). • عبارة لرقم (١) - ٣/٣ - ١٠. • عبارات : ١/٤ - ٣/٤. • عبارات : ٥/٤ - ٧/٤. • عبارة : ٨/٤ - ١٠/٤. • عبارة واحدة ورقم ١١/٤.
٥ - العمليات	<ul style="list-style-type: none"> • التفكير من أن جميع العمليات ضرورية النجاح المنظمة، وأن مؤشرات الأداء معروفة للجميع. • وجود نظام شامل يعمل على ترجمة متطلبات العملاء إلى مواصفات، وهذه الخدمات لتتطلب إنتاج العمليات الخاصة. • التفكير من أناس مفرجات للتخلص. • التحسين المستمر في العمليات، أخذ في الاعتبار المتغيرات مع المتنافسين. • طريقة فعالة لتطبيق نظام، والتفكير من استخدام متطلبات الجودة للشركة والموردين. 	<ul style="list-style-type: none"> • عبارات : ١/٥ - ٣/٥. • عبارات : ٤/٥ - ٦/٥. • عبارة واحدة ورقم (٦/٥). • عبارة : ٧/٥ - ٨/٥. • عبارات : ٩/٥ - ١٠/٥.
٦ - رضا العملاء	<ul style="list-style-type: none"> • مدى إدراك العملاء لخدمات المنظمة، واستجابتها لاحتياجاتهم ومتطلباتهم. • قياس أداء المنظمة نحو رضا العملاء مقارنة بالمنافسين. 	<ul style="list-style-type: none"> • عبارات : ١/٦ - ٣/٦. • عبارات : ٤/٦ - ٦/٦.
٧ - رضا العاملين	<ul style="list-style-type: none"> • مدى إدراك العملاء لخدمات المنظمة، واستجابتها لاحتياجاتهم ومتطلباتهم. • قياس أداء المنظمة نحو رضا العاملين والمتفرقة مع المنافسين. 	<ul style="list-style-type: none"> • عبارات : ١/٧ - ٣/٧. • عبارات : ٤/٧ - ٦/٧.
٨ - التأثيرات على المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> • مدى وجود برامج لدى المنظمة لتقليل ضرر المنظمة على البيئة والعمل على تنمية المجتمع. • العلاقة مع المنافسين في نفس القطاع. 	<ul style="list-style-type: none"> • عبارات : ١/٨ - ٣/٨. • عبارة واحدة ورقم ٤/٨.
٩ - نتائج الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> • توجه إجراءات قياس نتائج الأعمال وإظهارها. • مقارنتها بالمنافسين. 	<ul style="list-style-type: none"> • عبارات : ١/٩ - ٨/٩. • عبارة واحدة ورقم ٩/٩.

٢ - كيفية قياس درجة تميل الأعمال:

• مستوى تحمل الأعمال لأي بعد من هذه النموذج = (إجمالي التكرارات في خلية مطبق لها بالنسبة لجميع العبارات) $\times 100\%$ + إجمالي التكرارات في خلية مطبق (إجمالي التكرارات في خلية غير مطبق بالنسبة لجميع العبارات) $\times 77\%$ + إجمالي التكرارات في خلية غير مطبق (النسبة بالنسبة لجميع العبارات) $\times 27\%$ صفرًا) مضمومًا على عدد عبارات البعد.

• بالنسبة لحساب مستوى التميز التقني للأعمال نفس الإجراء السابق ولكن تصيب على مستوى إجمالي عبارات القائمة.

٣ - معدلات الربحية والسيولة:

معدل رأس المال المستثمر = صافي الربح / رأس المال المستثمر .

معدل حقوق الملكية = صافي الربح / حقوق الملكية.

نسبة التداول = أصول متداولة / خصوم متداولة.

نسبة السيولة = أصول متداولة عدا المخزون / الخصوم المتداولة.

نسبة السيولة السريعة = نقدية + أوراق قبض / خصوم متداولة.

أبعاد الخلل المالي في قطاع الصناعات المدنية بالتطبيق على شركة الحديد والصلب المصرية

اعداد

د/ أحمد فهمي أبو القمصان
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

ملخص:-

الربحية والمصفوفة، فزيادة أرباحها بالتسليم شرطها مع زيادة الأرباح، وهذا يفرح لعمال لهذه، كما يمكن إدارة المنظمة لتحقيق هذا المبرمج الأول من الأموال والذي يمكن أن يلقى هذه النتيجة. لذلك موضوع هذا التوصل بالتسليم كغير للهدف من الكتاب والمحلين والمهتمين بالثروة المالية، ومن خلال دراسته من لولها عديدة وعلى نظره وتذكره بأن من السهولة والربحية والمصفوفة المالية. وفي هذه الدراسة يقدم فحاشات تحليلية صلياً لأحدى الحالات الدراسية لوالدة من أكبر شركات الصناعات المعدنية في مصر، وهي شركة الحديد والصلب المصرية لبيان إلى أي مدى يمكن استيعاب التمويل أن يولد على بناء هذه الشركة المتعلقة في ظل مشكلة مالية بل وإيجابية غير متوقعة، وذلك من خلال دراسة أبعاد الخلل المالي في الشركة موضوع الدراسة، والذي يتكون من الأبعاد التالية:-

لقد تطور مفهوم ودور الإدارة المالية في الألفية الأخيرة بشكل ملحوظ، وذلك لتعقيد التطور الكبير في المشروعات جسيماً وأوسعاً، لذلك أن هذا الدور كان يقتصر على مجرد توفير الأموال اللازمة للمشروعات، دون الاهتمام بكيفية استثمار هذه الأموال إلا أن تطور المالي فمصادر أصبح يتسول بالخدمات، وبمقتضى الاهتمام بكيفية استخدام الأموال بالنسبة لدراسة الاهتمام بطريقة تطوير هذه الأموال وصولاً إلى النهاية إلى الهدف الأساسي وهو تحقيق قيمة للمنظمة من خلال تحقيق أعلى ربحية مع أقل مخاطر ممكنة. وأما كان الهدف الأساسي لإدارة المنظمات هو تحقيق أهميتها وذلك بزيادة سعر أسهم تلك المنظمات فإن الأمر يقتضي تحقيق أفضل معدل نمو يخلق هذا الهدف، ولا يحدث ذلك إلا من خلال تحقيق أعلى ربحية وأقل مصفوفة - وذلك في المصفوفة القسري - حيث أن المفترض وجود علاقة طردية بين

١- مفهوم الخلل المالي والعوامل المترتبة عليه	أولاً:-
٢- مفهوم وأسباب الخلل المالي	ثانياً:-
٣- الدراسات السابقة	ثالثاً:-
٤- مشكلة الدراسة	رابعاً:-
٥- أهمية الدراسة	خامساً:-
٦- فرضيات الدراسة	سادساً:-
٧- أهداف الدراسة	سابعاً:-
٨- حدود الدراسة	ثامناً:-
٩- الدراسة التطبيقية	تاسعاً:-
١٠- النتائج والتوصيات	عاشراً:-
١١- ملخص الدراسة	حادي عشر:-

موجهاً يتم تمويل الأصول (إيجاب الأرباح من الميزانية) (١).

كما يختلف معدل التمويل عن معدل رأس المال، فدراسة البحث أن معدل رأس المال يقصد به التوزيع المتوقعة فقط (٢) بينما يدرى آخرى (٣) أن معدل رأس المال يصل جميع مصادر التمويل طويلة الأجل، وعليه يندرج تحته (مخاطر مالية) - فالتوزيع طويلة الأجل.

معدل التمويل الأولي:-

أولاً:- مفهوم الهيكل المالي والعوامل المترتبة عليه:

يأخذ اصطلاح الهيكل المالي إلى مكونات كل من هيكل التمويل وهيكل الأصول والذي يفرق بينهما جسيماً بتطبيق بأبعاد الاستحقاقات وشؤون القيمة الزمنية للاستثمار، والذي يصير منه إلى ضرورة اصطلاح آخر وهو متجه للقيمة، والذي يعنى ضرورة تمويل كل أصل عن طريق مصدر تمويلى بالنسبة لمعنى الاستحقاق تقريباً (٤).

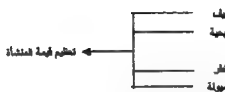
والهيكل المالي بهذا المعنى يختلف عن هيكل التمويل وهو ما يصور إلى الجانب الأيسر من الميزانية فهو يصور عن التركيب أو مكونات الأصول التي

١- ويتكون ورويسهام، أساليب التمويل الإداري ... نقل عن د. سيد شوقي، الإدارة المالية، طبعه شركة الدراسات (القاهرة) - مكتبة عين شمس، (١٩٧٥).

٢- مبرمج حساب، للنس المصنعة.

٣- Weston, J.F. and E.F. Brigham, Essentials of Managerial Finance, the Dry den press New York, 1982, pp.355-356.

٤- د. نيل عبد السلام شكري/ الخليل المالي وإجابة لتساير المالية، منشور تنمية القدرات المعرفية والمهنية، (القاهرة) - مكتبة عين شمس، ١٩٩٨، (الطبعة الأولى، ص ١٠٩).

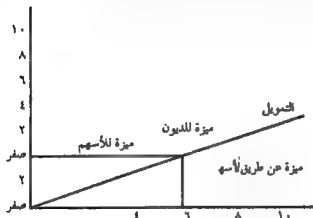


وحتى يمكن المنشأة تحقيق هذا الهدف التتويج والذي يؤدي إلى تنظيم هيكلها لإعطاء ثلث إلى ثلثي الأرباح لمؤسسها، ولكن الواقع الاقتصادي يؤكد وجود عوامل متعددة تعكس هذا الاختلاف، بعض هذه العوامل تحت سيطرة الإدارة، وبعض الآخر ليس تحت سيطرة إدارتها..

وإذا حدد بعض خبراء الإدارة المالية أهم تلك العوامل فيما يلي^(١).

(١) يمثل نمو الهيكل

يعتبر نمو الهيكل مستقاراً مؤشراً لمدى الرقابة التي يمكن أن تكون عليها حوافر المسهم لتسعى وما تلتقي زلت من خلال الرقابة، فبالإضافة إلى الهيكل والأرباح فإن العائد للمستثمرين يستلزم باستخدام التدوين مع مصروفات ثابتة محددة، ويوضح ذلك من الشكل التالي:-



الحاد على السهم في ظل التحويل بالدين والسهم المفضلة^(٢).

(٢) استقرار الهيكل

يرتبط ذلك من استقرار الهيكل وأسلوب التدوين بهيكل بشكل مؤثر، فمع استقرار كل من الهيكل والأرباح بشكل كبير، تستطيع الشركة أن تعمل المصروفات الثابتة للتدوين ولكن بمصارف أقل مما لو كانت هيكلها وأرباحها تدور في التقلبات الشديدة، حيث يستجد الشركة صغيرة في سدة التزاماتها.

(٣) هيكل التكاليف

تعتمد القدرة على سدة حوافر التدوين على الربحية، وأيضاً على حجم

بعض هيكل التمويل الأمثل، الهيكل الذي يكثر الرفع المعاد لتلك إلى الصمد، ويتلقى هو الهيكل الذي يعظم القيمة السوقية لتسليم إلى أقصى حد، فالفكرة الأساسية هنا، هو أن طريقة التمويل، تمويل بالشركة أو تمويل بالقرض يؤثر على ربحية المشروع وروحية المسهم الواحد، وأنه يمكن لتغير هيكل التمويل الذي يكثر هذا الرفع إلى أقصى حد ممكن^(٣).

غير أن هناك من يرى أن هيكل التمويل الأمثل هو نسبة القروض إلى حقوق الملكية التي تحدها التفاضل لتكلفة الأموال إلى أقل حد ممكن وتعظم عدها قيمة المنشأة بالنسبة لتلك إلى أقصى حد ممكن^(٤).

من ناحية أخرى فإن بعض ينظر إلى هذا الهيكل من منظور ما يفرط عليه من تكاليف أو مخاطر، فربما أنه فيهنا الذي يشتمل على القروض إلى الحد الذي تتسبب هذه المصالح الضريبية المتزايدة للاغراض مع التكاليف الإضافية^(٥) كما يرى آخرون أنه الهيكل الذي يحقق عده القروض بين الأخطار والعائد وما يحقق تنظيم لأسهم المنشأة^(٦).

ويرى أحد الباحثين أن الهيكل^(٧) الأمثل للتمويل هو نسبة رأس المال المقرض إلى رأس المال المملوك، التي تحدها بتحقيق السمات التالية:

- ١- تخفيض تكلفة الأموال إلى أقل حد ممكن.
- ٢- تنظيم القيمة السوقية للمنشأة والتخلي أسهم الأسهم إلى أقصى حد ممكن.

٣- تنظيم القرض بين السيولة والربحية.

٤- تحقيق التوازن بين المضاعف والمضاد.

٥- توفير القدرة على إخراج الأموال للاستثمار في مواهبها.

٦- توفير التمويل المناسب - طويل الأجل - لتكاليف التمويل الأمثل الثلاثة ويحده الثلاثة إلى جانب الحد الأدنى لرأس المال المفضل.

٧- تحقيق أفضل المناسبات من المرونة بحيث يمكن تعديله حسب الحاجة إلى الأموال والتكلفة.

٨- تحقيق عنصر الملائمة، بحيث تتماشى نوعية الأموال مع طبيعة الأصول.

٩- التماسك مع أهداف المنشأة ومراحل النمو، والبنية الهيكلية، وبنية الصناعة.

ومن خلال الآراء السابقة فإن الباحث يرى أن هيكل التمويل الأمثل هو الذي يحقق ما يلي:

١- د. سيد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٥.

٢- Colley, P.L. and P.F. Roden, Business Financial Management, the Press, New York, 1968, P.239

٣- Smolke, J.M. and F.M. Wilkes, Management of Company Finance, Butter and tanner L.T.D., London, 1981, P. 167.

٤- Frank, J.R., J.E. Broyles and W.T. Corleone Corporate Finance: Concepts and Applications, Wadsworth, Inc., Boston, 1989, P. 592.

٥- Brigham, E.F., and L.C., Capenard, Intermediate Financial Management, the Dryden Press, New York, 1987, P.311.

٦- قبل صياحه لبرامج، الأهمية المعاصرة لهيكل حقوق الملاكين طريقة الأول بحقوق الملكية والتأخر على صانع الخلل في الهيكل للتدوين في الشركات المنطرة مقابل، رقعة مجلس غير مذكورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة ١٩٩١م.

٧- المرجع السابق ص ٢٥٩.

مصدر مالية صورة الأجل.

ولا شك أن عدم تأخذ بمبدأ التغطية في التمويل يمثل أحد مصادر فشل في الهيكل المالي، الذي يأخذ أحد تصاحبين هـ^(١):

١- تمويل استثمارات خاصة لتغطية التمويل الأصول الموجهة إليها وعدم تغطيتها - لتتحول إلى نفقة بسرعة ومسبوبة، من مصادر مالية مؤقتة والتي تلتزم بخصية محددة خلال مدة زمنية لا تتجاوز السنة.

٢- تمويل استثمارات مؤقتة لتغطية التزاماتها وبشكل عام بتعويق مددات حقه لمخلض على الاستقرار، من مصادر تمويل خاصة والتي تلتزم بالقطاع محل تمويل لتغطيتها.

ولا شك أن إحمال الأعباء الثقيل لمصادر التمويل وما قد يصاحبه من خلل مالي قد يؤدي في النهاية إلى فشل مالي بالتحديد، وليس من الضروري أن يؤدي إلى الإفلاس الفشل، حيث تكرر ويسكون ويرجعهم إلى ذلك أرواح من الفشل المالي هـ^(٢).

١- فقدان الائتمانية، وهو ما يعني أن إيفاءات الشركة لا تغطي التزاماتها، وقد يطي إلى معدلات الصلة على الاستقرار تكون أقل من تغطية رأس مال الشركة أو أن عوائد الشركة لتغطية لتلخص إلى درجة أقل من العوائد المتوقعة.

٢- فقدان المصداقية: رغم أن فقدان المصداقية أقل شأناً من فقدان المصداقية إلا أن ذلك كفيل على صاحبين لتفويض المصداقية، الأمر أن يمكن اعتبار الشركة لفشل إذا لم تستطع صده التزاماتها لفترة حدة استقطابها، وذلك بالرغم من كون إجمالي أصولها قد يزيد عن إجمالي التزاماتها - وهو ما يسمى الصبر المالي القوي - والواقع، اعتبار الشركة لفشل أو مقلبة إذا كان إجمالي التزاماتها يزيد عن قيمة أصولها الإجمالية بالسوق - أي أن قيمة حقوق الملكية، سلبية.

كذلك... إحصائيات الاستقطاب:

نظراً لأهمية الكسيرة الموضوع الدراسة والذي ينطبق بشكل المصداقية لتعريف من الشركات ومدى استقرار ذلك على تلك الشركات، فقد تناول هذا الموضوع الكثير من الخبراء والمفكرين، وألقى كل منهم بظلاله في هذا المقام، وإدراكاً من تعرضوا لانتفاضة هذا الموضوع بعبارة والدراسة بتناول لفظة بامتياز ذلك من صعوبة أن يقدم لهم إجابات جميعاً متفصلاً لإجمالهم، ومن ثم سوف تقتصر على دراستنا هذه على الإشارة إلى جهة من لتناول هذا الموضوع ونسهم:

١- د. ميلر صالح هادي: مصداقية الهيكل المالي لجهة من الشركات الصناعية، المؤتمر الثاني لثلاثي عشر للأخصاء والمصداقية تطبيقية، والبحوث الاقتصادية والمالية، جامعة عين شمس، ١٩٨٧.

وقد خصص في دراسته إلى عدة نقاط أهمها:

• وجود علاقة طرادية بين درجة المصداقية ونسبة الأرباح بالعمول المالي.

• وجود علاقة طرادية ذات دلالة إحصائية بين نسبة الأصول الثابتة إلى مجموع الأصول، ونسبة الأرباح بالعمول المالي.

• لا يوجد علاقة بين حجم المصداقية ونسبة الأرباح.

• لا توجد علاقة للتفسير دوراً حيوياً في تحديد نسبة الأرباح بالعمول المالي.

• كما لا يوجد علاقة بين درجة التقلب في المبيعات ونسبة الأرباح

المبيعات، ومن ثم فإن الاستقرار في حوافش الربح يكون حاسماً بالنسبة للاستقرار المبيعات، أن سهولة دخول شركات جديدة لمصناعة ما والقدرة على منافسة الشركات بالتوسع في الطاقة، وإثارة على حوافش الربح.

٢- جيكل الأساس:

يأخذ جيكل الأساس على مصادر الأصول لمدة طرق، للشركات ذات الأصول الثابتة طويلة الأجل تستخدم قروض طويلة الأجل بشكل كبير، بينما الشركات التي تكون غالبية أصولها مملوكة في المدينين والمضرون قصده بشكل كبير على التمويل قصير الأجل وبشكل أقل على التمويل طويل الأجل.

٣- لتدابير التأمين:

تتطلب إجراءات الإثارة بسد عتبة المشروع والمضاربة، حيث يفضل أصحاب الشركات كغيره الإثارة إلى بيع مبرم من الأسهم الخاصة لتعويض التمويل، لأن ذلك يرفع الإنفاق ويكون له تأثير سببه على ملكية الشركة، عكس ملكية الشركات الصناعية الذين يميلون إلى استخدام نسب إيمان عالية.

٤- اتجاهات التغيير:

في غالبية الأحيان يكون المقترضون غير راغبين في زيادة نسبة الفائدة المالية بشكل يرفع المصير المستحقة في الصناعة التي تقتصر إسهام الشركة وذلك لتأجيلها على إمكانية دفع ديوناتهم لدى الشركة.

ويرى المفكر/ سيد السواري^(٣) أن ذلك اتجاهات أخرى إضافية إلى الاتجاه العام الخاص بمعدل دفع في المبيعات ومعدى استقرار، وهو: سهولة الأصول، فكذلك ذات سهولة الأصول كلما أتمن الاضطرار على الفرض - مع بقاء العوامل الأخرى سلبية - حيث أن انخفاض السهولة يجعل الشركة أقل مرونة في مواجهة التزاماتها المالية.

تلكه الأصول وبسهولة الحصول عليها كلما كانت عوائد أقل كلما شجع ذلك على الإفراط، وكما جرم حجم المصداقية كان لديها قدرة أكبر في الحصول على قروض والتمويل صحيح.

كثيرة، ونموذج وأصحاب العقل المالي:

عادة ما تتبع المصداقية سياسة محددة بشأن المصداقية الذي يكون عليه الهيكل المالي ونسبة كل عنصر هـ^(٤) فقد تقرر المصداقية مثلا الإحصاء على القروض وحقوق الملكية فقط في تمويل استثماراتها وبذلك استبعدت الأسهم الممتازة، كما تقرر كذلك نسبة مستهدفة لكل عنصر داخل المصداقية الذي تقرر الاحتياط عليه في تمويل استثماراتها.

ولما كان من المعروف أن قدر لشركاء التمويل الأخير على كل من السهولة والرفعة والمصداقية، فإن التوسع في يتم اختيار هذا الميزية بشكل يسمح بالتوافق بين هذه العناصر جميعها.

والحل ما يتلخص عليه منهج التغطية في التمويل هو أحد المقاييس الأساسية لاختيار الميزية للتمويل الملائم، حيث يقتضي مبدأ التغطية^(٥) بضرورة موازنة توقيتات التغطية المتوقعة من الأصول مع توقيتات التدفق النقدية المستحقة في تمويلها. وبهذا السبيل المبدأ يأخذ في تمويل الأصول الدائمة (الأصول الثابتة بالإضافة إلى الأصول المتداولة الدائمة) من مصادر تمويل طويلة الأجل، عكس الأصول المؤقتة التي يتم تمويلها من

١- د. سيد الهادي مرجع سبق ذكره، ص ٢١٧

2- Brigham, 1977, P.305

3- Betty et al, 1982, P.384

الصلح من د. ملير صالح هادي، الإثارة المالية مدخل تحليلي مفصل (الأكاديمية العربية للبحوث، ١٩٩١) الطبعة الثانية، ص ٥١٩.

٤- د. ملير صالح هادي، المرجع السابق، ص ١٦٧.

٥- د. أنيل حد المصداقية، المرجع السابق ذكره، ص ١٠٩.

٥- ويسكون ويرجوه، التمويل الإداري، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٨.

بأن تلك القروض والتي وإن صناديقها تظف إلا أنها يستعملها لمصرف وشركات
شريفة، ولكن هذه التمويل بإصدار أسهم جديدة والتي لتطوى على تكلفة
وكافة دون أن يارب عليها ومصرف شريفة.

* وجوه علاقة طرانية بين حجم التكلفة وأسيرة الاضرار.

رأبحة: مشكلة التراسية:

من خلال البيانات المتوفرة من الشركة موضع الدراسة، والجرام
الدراسة التحليلية الاستطلاعية التي تمت بهدف تحديد حجم المشكلة التي
تتعلق بها الشركة، فقد تلاحظ أن الشركة تعطل عملاً مرحلاً لجوا عن
مصارف سلوات، مراكسة منذ تأسيسها حتى الآن - حتى في السنوات التي
حلت فيها الشركة بعض الأرباح فقد تبين أنها محدودة للغاية لا تتناسب مع
حجم الاستثمارات في الشركة - وبما يلي تطور حجم هذه المصارف - ..

جدول رقم (١) تطور حجم التمويل السنوي بالشركة.

سنوات	تفاضل السنوي	التمويل السنوي	التمويل المرحل
١٩٥٩	-	٨٥٢٩٤٢	-
١٩٦٠	-	٢١٦٤٧٢	١٠٦٩٤١٤
١٩٦١	١٣٢٧٣	-	١٠٥٦١٤٢
١/١-١٢/٩/٦٠	٧٦٦٦٣	-	٩٧٩٤٧٩
١٢/٦١	١٥٧٧٢١	-	٨٢١٧٥٨
٦٤/٦٣	-	١٨٣٧٧٨٧	٩٦٥٩٥٥٥
٦٥/٦٤	-	١٤٧٢٢١٤	٤١٣١٧٥٩
٦٦/٦٥	-	٢٧٢٩٦٢٥	٩٨١١٣٨٤
٦٧/٦٦	-	١٧٢٦٤٥٨	٨٢٢٣٨٤٢
٦٨/٦٧	-	٨٥٨٦٦٢	٩٤٨٢٥٠٤
٦٩/٦٨	-	١٧٧٤٤٦٦	١١٢٥٩٣٠
٧٠/٦٩	٧٣٧٠١٤	-	١٠٥١٩٩١٦
			١٦١٣٦٤٣٢ +
			٥٠٠٠٠٠٠ -
			١١١٣٦٤٣٢

* قرار مجلس إدارة الشركة في ١٩٧٠/٧/٢١ بإزالة مصروفات استكمال التكلفة المالية والخبرة والقرضات والتمويل للتمويل المرحل كسأ يلي:- (هوام ٥٩)

٦٨٦٢٠١ (ملم ٦٠) ٩٤٤٦٦٦ (ملم ٦١) ١٦١٠٧١ (١/١-١٢/٦/٦٠) ٦٨٥١٥

(١٢/٦١) ١٧٧٥٥١ + مجلس ٢٥٣٨٥١٢ الإجمالي ١٦١٣٦٤٣٢ يتضح منه ما حصلت عليه الشركة من إعانات وأسمائها (٥٠٠٠٠٠٠) منها ٢ مليون (٦٧/٦٩).

١ مليون (٧٠/٦٩).

سنوات	تفاضل السنوي	التمويل السنوي	التمويل المرحل
			١١١٣٦٤٣٢
٧١/٧٠	٢١٠٦٨٧	-	٩٠٢٩٧٤٥
٧٢/٧١	٣٧٥٧٣٦	-	٥٢٧١٨٠٩
٧٣	١١٣٠٥٩٠	-	٤١٤١١٦١
٧٤	-	٣٣٠١٥٣	٤٤٧١٣٧٢
٧٥	-	٣٣٣٣٦٥	١١٨١٤٣٣٧
٧٦	-	١٢٦٣٩٥٢	٢٤٤٦٨٧٩
٧٧	-	١٤٢٨٣٧٢	٣٨٧٥٢٥٥٢
٧٨	-	٩٦٨٧٩٩١	٥٨٤٤٠١٤٣
٧٩	-	٦٠٠٤٠٩٩	٥٤٤٤٤٢٤٢
	١٢٥٢٦١٥	-	٥٣١٩١٦٧٧

٤٥٩.٧٥٧٧	-	٧٢٤.٥٠	٨١/٨٠
٤١٧٧١٨٣.	-	٤٦٣٥٧٤٧	٨٢/٨١
٣٤١٣٥٨.٤	-	٢١٣٦.٢٦	٨٣/٨٢
٨٠.٨٧٣٥١	٤.٤٥١٥٤٧	-	٨٤/٨٣
٧٧٧٥٩٢٢٧	-	٦٣٢٨.١٤	٨٥/٨٤
٦٤٥٧٧١٨٨	-	٤١٨٢١٤٩	٨٦/٨٥
٦١٢٧٩٤٧٤	-	٨٣٣٧٧١٤	٨٧/٨٦
٣٤٤٢٢١٩٢	-	٢١٨١٧٢٨٢	٨٨/٨٧
مصر	-	٣٤٤٢٢١٩٢	٨٩/٨٨
-	-	٢٧.٨٩٨٢٣	٩٠/٨٩
-	-	٣١٢٦٤٤.٤	٩١/٩٠
-	-	٥٧٩.١٤٨	٩٢/٩١
-	-	٥٨٥٨.٩	٩٣/٩٢
-	-	٤٩٦.١٣	٩٤/٩٣
-	-	٣١.٥.٣	٩٥/٩٤
-	-	١٥٨...	٩٦/٩٥
-	-	٢٤٦...	٩٧/٩٦
-	٣٥٥...	-	٩٨/٩٧
-	-	٥٠٠٠٠	٩٩/٩٨
-	-	٥٩٠٠٠	١٠٠/٩٩
-	٥٦٧.٠٠	-	١٠١/١٠٠

من خلال الجدول التالي تستطيع ملاحظة ما يلي:

(١) أن الشركة تحقق خسائر مرحية وبشكل متزايد منذ نشأتها عام ١٩٥٩ حتى عام ٨٨/٨٧ (العام الذي تم فيه تغيير الإدارة) لهذه الأسباب.

(٢) رغم التحول أرباح في بعض سنوات إلا أن الملائمة هو ضعف هذه الأرباح بحيث لا تتناسب إطلاقاً مع حجم الاستثمارات بالشركة.

(٦) اتجاه القضاء الدستوري إلى التزايد مسن حوالي مليون عام ١٩٨٠ حتى بلغ قضاء عام ١٩٩١ إذا بلغ حوالي ٣١ مليون ثم أخذ يتناقص بشكل واضح حتى وصل إلى ٥٠ ألف، ٥٩ ألف عامي ١٩٩٠/٩١.

وأمام هذا التزايد في حجم العمل السنوي المرسل لجهة تحقيق الشركة لتسليم سوية أو لمبة ضوئية من الأرياح فقد نتج عن ذلك عمل الشركة مع مواجهة الالتزامات المالية العجلة أو الآجلة، وبموجب

يهدفون أهمية الدرجة كصفة دراسية من خلال استعراض بعض البيانات الواردة في مولاة الشرطة للخطر الملحق ٢٠٠١/٢٠٠٠ ومناقشة

رئيس مجلس الشركة المصرح به:

وَأَمَّا الْفَالَسُ وَالْغَالِيَةُ

أولاً: المال العام

المادة ١٠٠: لا يجوز للمحكمة أن تصدر حكمًا بغير حجة مقبولة.

المجلة ٢٠١٤، ١٤ (١): ١٠١-١١٢

عنه الإنتاج المدد للبيع

كثافة الطاقة للمبني

مسائل المبيعات من الإنتاج الضخم

عدد العاملين

تكملة الأجور (مؤلف)

الأعمال التجارية

第 1 版: 1997 年 12 月第 1 次印刷

١٠٠٠

أسرار المورثة المتوفاة

4430

À la fin de la séance, les participants ont été invités à remplir un questionnaire de satisfaction.

(١٠) - ٢٤٣

1997-1998

میلیوں و ۷۵۰ ملین چلو

مليون ومئة ألف و

$\frac{1}{2} = \frac{1}{2}$

١١٠ مليون ٩٠٠

1987 年 5 月

[illegible]

Price: \$14.95

1990

٢٨٩٠

٤٦٢ • مليون جنيه

حله تعرض الشركة لتسريح مالي.. فخطير إلى الافتراض مرة أخرى من الفناء وبهذا لذلك مشكلة لتسريح الخطوط.

٢- تحليل مدى توالن الهيكل المالي: (جدول ٢).

من المعلوم أنه ولما املج القطاعية لى التمويل فإنه يلبس تمويل كل استثمار من مصادر تمويلى بالنسبة منه فى السنة المالية، ويتم تمويل الاستثمارات العامة من مصادر مالية طويلة الأجل والعكس صحيح، وينتسرة سريفة إلى طريقة التمويل بالشركة موضح للدراسة للاحاط وجوه على مالى، فى الوقت الذى لىم ارتفاع فيه نسبة مصادر التمويل العامة عن ٤٦% (نسبة نسبة عام ١٩٩٧) ليجد أن نسبة الاستثمارات العامة لتسريح ٨٠% (٨٣% عام ٩٨، ٨٢% عام ٩٩)، وهو ما يفسر تمويل الاستثمارات العامة من مصادر مالية قصيرة الأجل، وهو ما أدى إلى عسر مالى للتوجه عدم قدرة الشركة على هذه الاقتضات المالية المطلوبة.

للك هذه العوامل والبيانات السليمة يندرج أهمية الدراسة والتي على أساسها اتخذت لىحت حالة شركة الحدود والصنوب المصرية.

مقدمة: فروض الدراسة

يرجع الخلل المالى فى الشركة موضوع الدراسة إلى:

- ١) ارتفاع تكلفة التمويل نتيجة اعتماد الشركة بشكل كبير على التمويل الخارجى، خاصة المصوب على المتداول من البنوك.
- ٢) زيادة حجم المتداول نتيجة انخفاض حجم المبيعات والشركة.
- ٣) تعرض منتجات الشركة إلى منافسة غير عادلة نتيجة فتح باب الاستثمار وانشاء مصانع جديدة للتاج لىس منتجات الشركة.
- ٤) زيادة حجم المصروفات بنسبة أعلى من زيادة حجم إيرادات الشركة.

وحتى يمكن التأكد من مدى صحة أى خطأ لفروض السليمة فإنه سيتم تحليل القرارات المالية لشركة موضوع الدراسة، سواء تطلعت هذه القرارات بطوبى بنسب الأصول (هيكال التمويل والتكلفة)، أو بطريقة استخدام هذه الأصول (طريقة الاستثمار) ثم يتم بعد ذلك ربط أى متفارقة بين نتائج هذا التحليل والفروض الموضوعية للدراسة.

مقدمة: أهداف الدراسة

يهدف لىحت من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلى:

- ١) تحديد مفهوم الخلل المالى ومدى ارتباطه وتأثيره بالمعيار المالىج التمويلى.
- ٢) تحليل أسباب الخلل المالى بالشركة موضوع الدراسة ولكنه من خلال التحليل التطبيعى للنتائج أصبال الشركة.
- ٣) تفرس إلى حد من الترسيمات أو الافتراضات التى تساعد الشركة ومربطة بالنتائج تحليل أصبالها ولكنه بهدف مساعدتها على تجاوز المشكلة المالية التى عر لىها.

تكملة: منهج الدراسة

تت هذه الدراسة فى إطار الحدود التالية:

- ١) لىريت الدراسة على واحدة من أكبر شركات المصانع لىنتاجات فى مصر وهى شركة الحدى والصنوب المصرية.
- ٢) تعتمد الدراسة من المنهجية العلمية خلال الفترة من ١٩٩٤ - ٢٠٠٠ مع احتفال السنة الأخيرة بظروفه.

تكملة: الدراسة التطبيقية

أ- تحليل قرارات التمويل:

١- تحليل مدى توالن هيكل التمويل: (جدول ٢).

يكون هيكال تمويل أى شركة من مصادر دخلية والمربى خارجية، ويظهر أن كلما زك اعتماد الشركة على مصادر تمويل خارجية كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مخاطر التمويل (تكلفة التمويل المالية).. وبطريقة سريفة إلى أسلوب التمويل بالشركة (جدول ٢) لجد أنه فى الوقت الذى لىحت فيه نسبة التمويل داخلى (بطريق المئوية) إلى التناقص من ٢٠% عام ١٩٩٤ - ١٨% عام ٩٥ - ١٧% عام ٩٦ لتصل إلى ١١% عام ٢٠٠٠ ليجد أن نسبة التمويل الخارجى أخذت على إرتداد من ٦٠% عام ٩٤ - ٩٢% عام ٩٥ - ٦٥% عام ٩٦ - ٦٦% عام ٩٧ لىصل إلى ٧٦% عام ١٩٩٩، ولعل الأمر يلاحظ خطورة هذا طمنا أن النسبة التسري من حجم التمويل الخارجية هو فى حقيقته يرون قصيرة الأجل وهو ما يفسر ضرورة لىحت من مصادر مالية قصيرة الأجل لمواجهة تلك الاقتضات المطلوبة والمربى لىنتاجات ووجهة الشركة لىن ذلك يستتبعه انخفاض حجم السيولة المالية، الأمر الذى يندرج

جدول رقم (٢)
مكونات الهيكل التمويلي للشركة موضع الدراسة

بيان	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١ تقديري
حقوق الملكية	٧٥٢٦٤٧	٧٥٩٣٦٦	٧٩٩٤٦٨	٨٠٧٩٤٨	١٨٢١٤٤٣	١١٥٦٤٣٩	٦٨٥٤٦٨	١١٥٦٤٣٩
نسبة %	%٢٠	%١٨	%١٧	%١٥	%٣٠	%١٩	%١١	%١٦
خصوم طويلة الأجل	٦٩٦٦٣٥	٧٧١٠٠٩	٧٨٥٩٦٠	٧٣٧٧٨٦	٧٤٢٥٢٧	٧٧١٤١٩	٨٠٨٠٤٥	٧٥٩٠١٥
نسبة %	%١٨	%١٩	%١٧	%١٤	%١٣	%١٣	%١٣	%١١
خصوم قصيرة الأجل	١٥٧٥١٤٢	١٧٧٦١٧٥	٢٢٦٨٩٦٦	٢٧٧٨٦٧٨	٣٤٢٤٤٨١	٣٨٤٥١٢٠	٤٣٨٨٦١٠	٤٦٩٩٤٧٢
نسبة %	%٤٢	%٤٢	%٤٨	%٥٢	%٦٣	%٦٢	%٢٩	%٢٦
المخصصات	٧٥٦٥١٠	٨١٩٥٥٥	٨٧٢٠٦٥	٩٥٥٣١٨	١٠١٢٢٤	٧٨٨٠٥٥	٤١٧٨٨٧	٤١٩١٩٥
نسبة %	%٢٠	%٢٠	%١٨	%١٩	%٢	%٥	%٧	%٧
المجموع	٣٧٨١٠٨٤	٤١٣٣٦٠٥	٤٦٤٤٠٨٩	٥٢٢٤٨٢٠	٦٠٨٩١٧٥	٦٠٦١٥٣٢	٦٣٦٠٠٢٠	٧٠٣٧٠٧٠
نسبة %	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠

من أجل تحليل البنية من حيث المكونات الشبكية للشركة.

جدول رقم (٣)
الهيكل المالي للشركة للشركة موضع الدراسة

بيان	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١ تقديري
حقوق التمويل	-	-	-	-	-	-	-	-
مصادر تمويل دائمة	-	١٤٤٦٩٨	١٠٦٩٥٣	٤٩٦٤٣٤	١٠١٤٤٥٥	٦٦٧٥٣٩	١٩٢٦٧٥	١٩٢٦٧٥
نسبة %	-	%٢٣	%١٨	%٤٩	%٤٦	%٣٣	%٢٢	%٢٢
مصادر تمويل مؤقتة	-	٧٩١٧٠٠	٤٧٣٦٤٩	٥٨٠٧٩٣	١٤٨١٥٥٢	٥٥٤٦٠٤٠	٦٧٧٧١٨	٦٧٧٧١٨
نسبة %	-	%١٧	%٨٢	%٥٤	%٥٩	%٦٧	%٧٧	%٧٧
مجموع مصادر التمويل	-	٤٣٥٩٩٨	٥٨٠٦٠٢	١٠٧٧٢٢٧	٢٤٩٦٠٠٧	٨٢٢١٧٩	٨٢٠٣٢٣	٨٢٠٣٢٣
نسبة %	-	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠
استثمارات دائمة	-	٢٤٢٦٤٢	١٥٠١٤٣	٤٦٢٠١٨	٢٨٠٠١٧٠	٦٧١٢٩٦	٦٥٠٩٥٣	٦٥٠٩٥٣
نسبة %	-	%٥٦	%٢٦	%٤٣	%٨٨	%٨٢	%٧٩	%٧٩
استثمارات مؤقتة	-	١٢٢٢٥٥	٤٣٠٧٧٨	٦١٤٢٠٦	٤٩٥٨٣٧	١٥٠٨٨٣	١٩٩٤٤١	١٩٩٤٤١
نسبة %	-	%٤٤	%٧٤	%٥٧	%١٢	%١٨	%٢١	%٢١
إجمالي الاستثمارات	-	٤٥٩٩٩٨	٥٨٠٦٠٢	١٠٧٧٢٢٧	٢٦٦٩١٩٢	٨٢٢١٧٩	٨٢٠٣٢٣	٨٢٠٣٢٣
نسبة %	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠

من أجل تحليل البنية من حيث المكونات الشبكية للشركة.

٣- درجة التوازن بين حقوق الملكية والأصول الثابتة: (جدول رقم ٤).

لما كانت حقوق الملكية هي المصدر الأساسي لتمويل الأصول الثابتة، فإن المقصود من هذه النسبة هو قدرة الشركة على تغطية حقوق الملكية بأصولها الثابتة. ولكن التمتع على مدى سلامة صافية التحويل أن تغطي حقوق الملكية بأصولها الثابتة. ولكن التمتع التحويل كما هو وارد بالجدول رقم (٤) يتوضح من خلال التالي: بين حقوق الملكية والأصول الثابتة حيث تظل هذه النسبة عن ١٠٠% فهي مستويات الدراسة. والنتيجة فكانت أن هذه النسبة أخذت في التناقص - باستثناء عام ١٩٩٨ - حتى فصل عام ٢٠٠٠ إلى ١٩٩٩.

٤- درجة التوازن بين الدين وحقوق الملكية (جدول رقم ٥).

يتضح من الجدول رقم (٥) مدى الخلل الكبير في علاقة الدين بحقوق الملكية. فبينما من المفترض أن تكون القيمة بين الدين وحقوق الملكية متقاربة لبيان الصحة أن نسبة الدين تبلغ أنصاف حقوق الملكية، وبالمثل تظهر أن هذا الخلل ليس تزايد مستمر -

جدول رقم (٤)

بيانات	سنوات	
	١٩٩٤	١٩٩٥
صافي حقوق الملكية	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٦٦
صافي ألت	١٥٥٥٦٦٥	١٦٤٤٥٥٤
النسبة	%٤٨	%٤٦

جدول رقم (٥)

المنطقة بين الدين وحقوق الملكية وبشكل موضوع الدراسة

بيانات	سنوات	
	١٩٩٤	١٩٩٥
إجمالي الدين	٢٢٧١٥٧٧	٢٥٥٤٦٨٤
صافي حقوق الملكية	٧٥٢٩٤٧	٧٥٢٩٦٦
النسبة	%٣٠.٢	%٣٣.٦

جدول رقم (٦)

المنطقة بين إجمالي الدين وإجمالي الأصول وبشكل موضوع الدراسة

بيانات	سنوات	
	١٩٩٤	١٩٩٥
إجمالي الدين	٢٢٧١٥٧٧	٢٥٥٤٦٨٤
إجمالي الأصول	٣٧٨١.٨٣	٤١٣٢٩١٥
النسبة %	%٦٠	%٦٢

بإستثناء عام ١٩٩٨ - المرتفع من ٢٢% عام ١٩٩٤ حتى بلغ أقصى ارتفاع له عام ٢٠٠٠ إلى ٢٤%.

٥- معدل التحويل بالقرض (إثر الرافعة المالية) (جدول رقم ٦).

استعملنا نفس الوضع السابق من خلال في درجة التوازن بين الدين وحقوق الملكية (جدول ٥) لنتضح من خلال في المنطقة بين الدين والأصول الثابتة، فإذا كان معدل التحويل لهذه المنطقة يزداد مع ١٠٠% فإن نتائج التحليل تفسر إلى أن الحد الأقصى لهذه النسبة هو ١٠٠% في عام ١٩٩٤ ثم أخذ هذا التزايد حاداً بعد الأكبر بأهمية شديدة تلاحظه على معدل تمويل خارجي، وهو مساوٍ إلى ارتفاع تكاليف خدمة هذه الدين نتيجة زيادة الرافعة المالية، وبالتالي يتم مصادر معدل الأصول بالنسبة للدين.

جدول رقم (٦)

بيانات	سنوات	
	١٩٩٤	١٩٩٥
إجمالي الدين	٢٢٧١٥٧٧	٢٥٥٤٦٨٤
إجمالي الأصول	٣٧٨١.٨٣	٤١٣٢٩١٥
النسبة	%٦٠	%٦٢

(٦) تحليل بيانات الاستثمار (كفاءة استخدام الأصول المتاحص)

١- تحليل مدى سلامة هيكل الأصول: (معدل رقم ٧)
لما كانت الشركة موضع الدراسة - شركة الحديد والصلب العمومية - إحدى شركات الصناعات الثقيلة، فمن المتوقع أن يكون جانب الأصول من الميزانية - من نسبة طرفة جدا من الأصول الثابتة، وبدرجة محدودة من الأصول المتداولة، ولكن الملاحظة أن نسبة الأصول الثابتة من ٥٠٪ من إجمالي الأصول ولم تتعد هذه النسبة ٥٠٪ وأقل بسبب أن زيادة من عام ١٩٩٨، ونتيجة لذلك كانت نسبة الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول أكثر من ٥٠٪ في عدد من السنوات الدراسية فإن انخفاض كفاءة من ٥٠٪ بداية من عام ١٩٩٨، وحتى تلك السنة الأولى أن الأصول المتداولة لسي إحدى الشركات العمومية للصناعات الثقيلة تقرب من ولديه إجمالي من نسبة الأصول الثابتة بكفاءة، وبالتالي عدم التوازن بين

جدول (٧)

مقارنة نسبة عناصر هيكل الأصول بالفترة موضع الدراسة

بيانات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	تقديري ٢٠٠١
أصول ثابتة	١٥٥٥٦٦٥	١٦٤٩٤٥٤	١٧١٣٦٦٨	١٧٢٣٦١٢	٢٠٧٢٨٥٥	٢٢٧٩١٤٧	٢٦٦٩٠٠٩	٢٤٧٩٤٨٥
نسبة %	%٤١	%٤٠	%٣٦	%٤١	%٥٧	%٤١	%٥٨	%٥٤
أصول شبه ثابتة	٢٤١٠٥٥	٤٩٠١٠٩	٥٧٧٠٣٨	١٧٢٨٩٥	١١٣٩٨٧	١٤١١٧	٥٠٢١٣	٩٦٩١٥
نسبة %	%٩	%١٢	%١٢	%٢	%٢	%١	%١	%١
أصول متداولة	١٨٨٤٦٦٣	١٩٩٣٨٥٢	١٤٠٤٠٤٢	٢٩٢٨٨٥٨	٢٥٠٢٨٣٢	٢٥١٨٣٥٠	٢٦٠٠٨٥٨	٢٨٩٧٣٢٩
نسبة %	%٥٠	%٤٨	%٥٢	%٥٦	%٤١	%٤٢	%٤١	%٤٥
مجموع الأصول	٣٧٨١٠٨٣	٤١٣٣٩١٥	٤١٩٤٤٤٨	٥٢٢٥٠٦٥	٦٠٨٩١٧٤	٦٠٦١١١٤	٦٢٦٩٠٠٩	٢٦٧٧٧٢٩
نسبة %	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠

جدول رقم (٨)

تحليل مدى كفاءة الشركة في إدارة أصولها

بيانات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	تقديري ٢٠٠١
صافي الديون	٩٢٥٧٧٠	١١١٤٤١٨	١٠٦٥٠٦٧	١٠٨٩١١٢	١٢٠٨٧٧١	١٢٠٨٧٧١	٨٣٢٦١٣	١١٤٥٤٤٧
صافي أذ	١٥٥٥٦٦٥	١٦٤٩٤٥٤	١٧١٣٦٦٨	١٧٢٣٦١٢	٢٠٧٢٨٥٥	٢٢٧٩١٤٧	٢٦٦٩٠٠٩	٢٤٧٩٤٨٥
معدل دوران أذ	١٠ مرة	١٥ مرة	١٦ مرة	١٦ مرة	١٦ مرة	١٦ مرة	١٦ مرة	١٦ مرة
معدل دوران الأصول المتداولة	١٨٨٤٦٦٣	١٩٩٣٨٥٢	١٤٠٤٠٤٢	٢٩٢٨٨٥٨	٢٥٠٢٨٣٢	٢٥١٨٣٥٠	٢٦٠٠٨٥٨	٢٨٩٧٣٢٩
معدل دوران الأصول الثابتة	٣٧٨١٠٨٣	٤١٣٣٩١٥	٤١٩٤٤٤٨	٥٢٢٥٠٦٥	٦٠٨٩١٧٤	٦٠٦١١١٤	٦٢٦٩٠٠٩	٢٦٧٧٧٢٩
معدل دوران إجمالي الأصول	١٠ مرة	١٥ مرة	١٦ مرة	١٦ مرة	١٦ مرة	١٦ مرة	١٦ مرة	١٦ مرة

٢- تحليل مدى سلامة الميزانية (معدل رقم ٨)

لما كانت الشركة موضع الدراسة - شركة الحديد والصلب العمومية - إحدى شركات الصناعات الثقيلة، فمن المتوقع أن يكون جانب الأصول من الميزانية - من نسبة طرفة جدا من الأصول الثابتة، وبدرجة محدودة من الأصول المتداولة، ولكن الملاحظة أن نسبة الأصول الثابتة من ٥٠٪ من إجمالي الأصول ولم تتعد هذه النسبة ٥٠٪ وأقل بسبب أن زيادة من عام ١٩٩٨، ونتيجة لذلك كانت نسبة الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول أكثر من ٥٠٪ في عدد من السنوات الدراسية فإن انخفاض كفاءة من ٥٠٪ بداية من عام ١٩٩٨، وحتى تلك السنة الأولى أن الأصول المتداولة لسي إحدى الشركات العمومية للصناعات الثقيلة تقرب من ولديه إجمالي من نسبة الأصول الثابتة بكفاءة، وبالتالي عدم التوازن بين

٣- تحليل سعر كلفة الشركة في صناعة الخبز (جول رقم ٩)

كما هو مبين فإن زيادة الاستثمار في المخابز أكثر من الحد المطلوب يعتبر استثمار خاطئ، ليس فقط من حيث كون هذه الأموال في حكم الاستثمار الزائد الذي لا يمكن إرباحه بل قد ينتج عنه خسائر إذا علمنا اتجاه اسعار منتجات الشركة إلى التناقص في ظل ظهور منافسين جدد وأنتج بسبب الاستثمار من نقص منتج الشركة، ناهيك عن تكلفة المخابز بشكل عام، من حيث قابليته للتلف أو

جول رقم (٩)

بيان	تحليل التكاليف المالية للشركة:									
	سنوات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١	تقديري
تأثير الخصاصة النهائية		٨٣٦٦٩٩	١٠٤٤٠٠٥	٨٦٠٦٩٠	١٠٧٨٢٤٦	١٢٦٢٩٣٧	١٠٢٦١٣٢	١١٢١٨٤٢	١٢٦٤٢٤٧	
متوسط المخابز		١٣١٠٢٠٣	١٢٨١٥٤١	١٢٦١٠٨٩	١٢٩٠٥١٥	١٣٥٤٩٦٣	١٣٧٥٨٢٤	١٣٥٦١٧٥٢	١٣٦٤٥٤٢	
معدل دوران المخابز		٤٣ مرة	٨٣ مرة	٤٣ مرة	٨٣ مرة	٤٣ مرة	٤٣ مرة	٨٣ مرة	٤٣ مرة	٨٣ مرة
متوسط فترة المخابز		٦٠٠ يوم	٤٥٠ يوم	٦١٤ يوم	٤٥٠ يوم	٤٠٠ يوم	٥١٤ يوم	٤٥٠ يوم	٣٦٠ يوم	
المتوسط العام ٤٦٧ يوم										

(ج) تحليل التكاليف المالية للشركة:

١- تحليل السوقية:

١/ موفات صفلي رأس المال العامل (جول رقم ١٠)

يؤثر اسصلاح رأس المال العامل إلى الاستثمارات قصيرة الأجل في عناصر الأصول المتداولة، والتي يمكن تحويلها إلى نقدية في مدة قصيرة (تقريباً ١ - ٣ أشهر - ٦ أشهر - ١٢ شهر -) وعلى ذلك فإن صفلي رأس المال العامل هو الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة، حيث تكون النتيجة:

- قيمة موجبة: فبمعنى ذلك مدى سلامة موفات صفلي رأس المال العامل، حيث يوجد نوع من الاعتماد أو الأمان للحصول قصير الأجل.

- قيمة سالبة: وهذا ينجم عن ضعف جود امان للشركة قصير الأجل.

١- د. نبيل شاكر، مرجع سبق ذكره، ص. ٢٣

الخاطر السريعة في التحقق إلى جانب التقييم والمصروفات الإدارية..

وبنظره سريعة إلى نتائج تحليل مدى غلاء الشركة في إدارة المخابز لاحظنا انخفاض معدل دوران المخابز بشكل واضح لا يصل إلى سنوات الدراسة إلى مرة واحدة، وكما هو واضح ليس الدراسة فإن متوسط فترة المخابز تعتبر مرتفعة جداً تصل إلى ٤٦٧ يوماً كمتوسط عام خلال سنوات الدراسة وهو ما لا يتناسب مع طبيعة منتج هذه الشركة والذي يواجه مشاكل في صلاية التكاليف.

جول رقم (٩)

بيان	تحليل التكاليف المالية للشركة:									
	سنوات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١	تقديري
تأثير الخصاصة النهائية		٨٣٦٦٩٩	١٠٤٤٠٠٥	٨٦٠٦٩٠	١٠٧٨٢٤٦	١٢٦٢٩٣٧	١٠٢٦١٣٢	١١٢١٨٤٢	١٢٦٤٢٤٧	
متوسط المخابز		١٣١٠٢٠٣	١٢٨١٥٤١	١٢٦١٠٨٩	١٢٩٠٥١٥	١٣٥٤٩٦٣	١٣٧٥٨٢٤	١٣٥٦١٧٥٢	١٣٦٤٥٤٢	
معدل دوران المخابز		٤٣ مرة	٨٣ مرة	٤٣ مرة	٨٣ مرة	٤٣ مرة	٤٣ مرة	٨٣ مرة	٤٣ مرة	٨٣ مرة
متوسط فترة المخابز		٦٠٠ يوم	٤٥٠ يوم	٦١٤ يوم	٤٥٠ يوم	٤٠٠ يوم	٥١٤ يوم	٤٥٠ يوم	٣٦٠ يوم	
المتوسط العام ٤٦٧ يوم										

- قيمة سالبة: حيث يزيد الأمر تنكبها بالقيمة الدائنة للشركة بالخصوم المتداولة.

ومن خلال تحليل التغيرات المتوالية من الشركة موضع الدراسة، نلاحظ أن موفات صفلي رأس المال العامل بدأ إلى أول سنوات الدراسة بشكل جيد (قيمة موجبة) ثم بدأ إلى الاتجاه السلبي منذ عام ١٩٩٨ مع اتجاه هذه السلبية إلى التزايد، نتيجة لجوء الشركة إلى مصفر تمويل قصيرة الأجل بشكل كبير يصرف التاجر صلا تربط عليه من صور على واجهته الشركة (جول التحليل السابق)..

وبذلك نلاحظ ذلك على موفات السوالة بالشركة مع عدم جود امان بالقيمة الدائنة للشركة في الأجل القصير.

جدول رقم (١٠)

تحتل سوق رأس المال العامل

سنوات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١	تغير
بيانات									
أصول متداولة	١٨٨٤٦٦٣	١٩٩٣٨٥٢	٢٤٠٤٠٤٢	٢٩٩٨٥٨٨	٢٥٠٢٨٢٢	٢٥١٨٢٥٠	٢٦٠٠٨٥٨	٢٨٩٣٢٢٩	٢٨٩٣٢٢٩
مخصص متداولة	١٥٧٥١٤٢	١٧٨٣٦٧٥	٢٢٢٦٨٩٦	٢٧٢٨٧٧٨	٢٤٢٤٤٨١	٢٨٥٦٢٠	٤٢٨٨٦٠	٤٤٩٩٤٧٢	٤٤٩٩٤٧٢
صافي رأس المال العامل	٢٠٥٩٥١	٢١٠٧٧٧	١١٧٧١٤٦	٢٠٠٩٠	(٩٢١١٤٩)	(١٣٢٧٧٠)	(١٧٨٧٠٠٢)	(١٧٥٩٤٦٣)	(١٧٥٩٤٦٣)

٢/١ - تحطت التوزيعات القسرية بغض عن رأس المال العامل (جدول ١١).

أن الأهمية النسبية لتوزيعات مخصص رأس المال العامل زهاء أهمية كبيرة في تحطت المبالغ القسرية للتوزيعات، فالحال كان الوزن النسبي لمخصص رأس المال العامل أكثر أهمية من حصة مواجهة التوزيعات المالية العادية والمخصصات.

ونظراً إلى جدول (١١) والمخصصين التوزيعات القسرية بغض عن رأس المال العامل، وتبين لنا أن النسبة القسرية في التوزيعات موجهة إلى الاستثمارات الأكثر سيولة، وبصفة خاصة المستثمرين والشركات المتداولة، وحتى في السنوات التي بدأ يتناقض فيها نسبة المداولة السلبية فقد كان ذلك طر

جدول رقم (١١)

التوزيعات القسرية لمخصص رأس المال العامل

سنوات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١	تغير
بيانات									
نسبة نقدية	٢٢.٩٧	٤١.٧٧	٢٠.٩٤	٣٧.٠١	١٩.٩٢	٥١.١٧	١٨.١٥	١٠.١١٦	١٠.١١٦
نسبة %	٩١	٩٢	٩١	٩١	٩٢	٩٢	٩٧	٩٦	٩٦
أوراق مالية	٢٨.٣٥	٢٦.١٢	٢٦.١٢	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧	٨٧
نسبة %	٩١	٩١	٩١	٩٧	٩٧	٩٧	٩٧	٩٧	٩٧
حسابات مالية مختلفة	١٩.٨٤	٢١.٨٤	٥٣.١٩	٩٢.٨٩	٢٤.٨٢	١٢.٩١	١٥.٧٤	١٥.٧٤	١٥.٧٤
نسبة %	٩٠	٩١	٩٢	٩٢	٩١	٩٠	٩٦	٩٦	٩٦
مداولة	٢٢.٨٤	٢٨.٤٤	٥.٨٨٢	١.٩١٦	٨٢.٠٢	٩٦.١٢	٩٦.١٢	٩٦.١٢	٩٦.١٢
نسبة %	٩٨	٩٨	٩٢	٩٢	٩٢	٩٢	٩٦	٩٦	٩٦
مداولة	١٦.٢.٣	١٢.٢.٣	١٢.٢.٣	١٢.٢.٣	١٢.٢.٣	١٢.٢.٣	١٢.٢.٣	١٢.٢.٣	١٢.٢.٣
نسبة %	٩٠	٩٠	٩٠	٩٠	٩٠	٩٠	٩٠	٩٠	٩٠
إجمالي	١٨٨٤٦٦٣	١٩٩٣٨٥٢	٢٢٢٦٨٩٦	٢٧٢٨٧٧٨	٢٤٢٤٤٨١	٢٨٥٦٢٠	٤٢٨٨٦٠	٤٤٩٩٤٧٢	٤٤٩٩٤٧٢
نسبة	٩١.٠٠	٩١.٠٠	٩١.٠٠	٩١.٠٠	٩١.٠٠	٩١.٠٠	٩١.٠٠	٩١.٠٠	٩١.٠٠

جدول رقم (۱۲)

٦- تحليل ربحية المشروع:

[illegible]

خاتمة الدراسة نتيجة هذا الخلل التكنولوجي الواضح.

[illegible]

جداول (١٣)

تخطيط ربحية المبيعات

بيانات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	تغييرات
(١) نسبة مبيعات الربح								
مبيعات المبيعات	٩٢٥٧٥٠	١١١٢٤١٨	١٠٦٥٠٦٧	١٠٨٩١١٣	١٢٠٨٧٧١	٩٠٧٩٠٨	٨٣٩٢١٣	١١٦٤٣٤٧
مجموع ربح المبيعات	١٥١٩١٩	٨٧٢٥٢	٢٢٠٦١٩	٣٦٦٩٤	(٥٢٧٤٧)	(١٦٦٧٤)	(٢٥٠٧٧٣)	(٢٠٨١٢٥)
نسبة مبيعات الربح	%١٦	%٨	%٢١	%٣	-	-	-	-
(٢) نسبة مبيعات الربح								
مبيعات المبيعات	٩٢٥٧٥٠	١١١٢٤١٨	١٠٦٥٠٦٧	١٠٨٩١١٣	١٢٠٨٧٧١	٩٠٧٩٠٨	٨٣٩٢١٣	١١٦٤٣٤٧
مبيعات الربح المبيعات	٣١٠	١٩٦	١٥٧	٩٤٩	١٠٠	٨٠	٥٧	-
نسبة مبيعات الربح	%٠,٣	%٠,٢	%٠,١	%٠,٢	%٠,١	%٠,١	%٠,١	-

١-٢/٢ - تخطيط ربحية الاستثمار

١-١/٢ - مبيعات المبيعات على الأصول المضافة : مبيعات الربح المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات على الأصول المضافة : مبيعات الربح المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات على رأس المال المضاف : مبيعات الربح المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات (القيمة المضافة) : القيمة المضافة = مبيعات المبيعات x مبيعات الربح المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات (القيمة المضافة) : القيمة المضافة = مبيعات المبيعات x مبيعات الربح المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات (القيمة المضافة) : القيمة المضافة = مبيعات المبيعات x مبيعات الربح المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات (القيمة المضافة) : القيمة المضافة = مبيعات المبيعات x مبيعات الربح المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات (القيمة المضافة) : القيمة المضافة = مبيعات المبيعات x مبيعات الربح المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات (القيمة المضافة) : القيمة المضافة = مبيعات المبيعات x مبيعات الربح المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات (القيمة المضافة) : القيمة المضافة = مبيعات المبيعات x مبيعات الربح المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات (القيمة المضافة) : القيمة المضافة = مبيعات المبيعات x مبيعات الربح المبيعات

١٠٠ x

١-٢/٢ - مبيعات المبيعات (القيمة المضافة) : القيمة المضافة = مبيعات المبيعات x مبيعات الربح المبيعات

١٠٠ x

لما كانت مبيعات المبيعات ربحية الاستثمار تهدف إلى بيان ما تنطوي عليه القيمة من أرباح تكميلية تستخدم أصولها المضافة، وكذلك تحديد ربحية الأصول المضافة وليس المال المضاف، إلى جانب قياس المبيعات الشريكة المضافة والمضافة في القيمة المضافة ومعرفة كل جانب من مبيعات المبيعات.

لذلك نستطيع من خلال تحليل هذه الربحية (مبيعات الربح) أن نذكر أن مبيعات الربحية يجب أن تكون ولا ينبغي حدوث المبيعات المضافة، والمضافة ينبغي أن تكون مبيعات المضافة المضافة للمبيعات ومجموع المبيعات المضافة.

تعرض لها الشركة ونسج بزيادة حجم ما تنطوي عليه القيمة المضافة خلال فترة الدراسة.

جدول رقم (١٤)
تحليل ربحية الاستثمار

ملاحظات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١ تقديري
ربح، الربح قبل الضرائب	٥٨٧٧	٤٥٠٢	٢٨٢٣	٤٧٤٤	٧٠٠٦	٤٢٣٦	٥٢٥٦	-
ص. المبيعات	٩٣٥٧٥٠	١١١٢٤١٨	١٠٦٥٠٦٧	١٠٨٦١٣	١٢٠٨٧٧١	٩٠٧٩٠٨	٨٩٢١١٣	١١٦٢٢٤٧
الاصول المشغلة	٣٢٨١٠٨٣	٤١٣٣١١٥	٤٤٩٤٢٤٨	٥٢٢٥٠٦٥	٦٠٨٩١٧٤	٦٠٦١٩١٤	٦٣٢٠٠٨٠	٦٠٩٩٠٤٧
العدد على ا. المشغلة	%٠,٢	%٠,١	%٠,٦	%٠,٩	%٠,١	%٠,٧	%٠,٨٥	-
ا.ش.	١٥٥٥٣٦٥	١٦٤٩٤٥٤	١٧١٢١٦٨	٢١٢٢٣١٧	٣٤٧٢٨٥٥	٢٤٧٩١٤٧	٣٦٦٩٠٠٩	٣١٤٥٩٠١
العدد على ا.ش.	%٠,٤	%٠,٣	%٠,٢	%٠,٢	%٠,٢	%٠,١	%٠,١	-
رأس المال العامل	١٨٨٤٤٦١٣	١٩٩٣٨٥٧	٢٢٥٧٤٢٩	٢٨٨٧١١٤	٢٤٤٩١٧٩	٢٦٦١٥٦١	٢٥٥١٤٨٢	٢٨٠٥٢٥١
العدد على رأس المال العامل	%٠,٣	%٠,٢	%٠,١	%٠,٢	%٠,٢	%٠,٧	%٠,٧	-
ملاحظة: دي بولت								
التمويل	%٠,٦	%٠,٤	%٠,٢	%٠,٤	%٠,٦	%٠,٥	%٠,٦	-
معدل الدوران	%٢٥	%٢٧	%٢٢	%٢١	%٢٠	%١٥	%١٣	%١٩
القوة الاندماجية								
الربح/م × معدل الدوران	%٠,١٥	%٠,١١	%٠,٠٧	%٠,٠٨	%٠,١٢	%٠,٠٨	%٠,٠٨	-

٢- تحليل ربحية رأس المال (معدل ١٥)

١/٢- معدل العدد على رأس المال.

٢/٢- معدل العدد على الاستثمار.

مما لا شك فيه أن تحقيق ربحية لرأس المال يعتبر أحد الأهداف الرئيسية لأي منظمة، ومن ثم فإن أحد أهداف دراسة الربحية للهيئة هو تحديد معدل العائد على كل من مكونات العائد وابعادها.

وإجمالي الأبعاد المستندة إلى:

١- يعتمد على نتائج التحليل الفردي (لرأس المال ١٥) ويتبين من ذلك أن معدل العائد على رأس المال هو أعلى من معدل العائد على رأس المال الفردي، وهذا يعني أن الاستثمار في رأس المال يحقق عائدًا أعلى من الاستثمار في رأس المال الفردي.

٢- يعتمد على نتائج التحليل الفردي (لرأس المال ١٥) ويتبين من ذلك أن معدل العائد على رأس المال هو أعلى من معدل العائد على رأس المال الفردي، وهذا يعني أن الاستثمار في رأس المال يحقق عائدًا أعلى من الاستثمار في رأس المال الفردي.

٣- تحليل معدل ربحية رأس المال (معدل ١٥)

١/٤- معدل تكلفة التمويل.

٢/٤- معدل تكلفة الاستثمار.

يوضح معدل تكلفة الاستثمار والتكلفة إلى مدى قدرة معدل الربح على تغطية التكلفة، ويظهر أن معدل الربح هو أعلى من معدل التكلفة، وهذا يعني أن الاستثمار في رأس المال يحقق عائدًا أعلى من الاستثمار في رأس المال الفردي.

٤- تحليل معدل ربحية رأس المال (معدل ١٥)

١/٤- معدل تكلفة التمويل.

٢/٤- معدل تكلفة الاستثمار.

يوضح معدل تكلفة الاستثمار والتكلفة إلى مدى قدرة معدل الربح على تغطية التكلفة، ويظهر أن معدل الربح هو أعلى من معدل التكلفة، وهذا يعني أن الاستثمار في رأس المال يحقق عائدًا أعلى من الاستثمار في رأس المال الفردي.

جدول رقم (١٠)
فئاتهات التي تتوزع خلالها بالسلوك المخطط

القرارات بالقرارات / مارس ١٩٩٨	المرشد والمخطط في ٩/٩/٩١	السلوك المخطط (تقدير)	السلوك المخطط (تقدير)	مستوى حيد صلب (تقدير)	اسم الفئدة
مطل	مطل	مطل	مطل	مطل	
١٨٥٢	١٨٣٠٠	١٨٥٠-١٨٥٠	١٨٥٠-١٨٥٠	١٨٥٠	صالح بارك
٥٧٥٥	٥٧٠٠	٥٧٠٠-٥٧٠٠	٥٧٠٠-٥٧٠٠	٥٧٥٥	الملك بارك
٧٩١٧	٧٩٠٠	٧٩٠٠-٧٩٠٠	٧٩٠٠-٧٩٠٠	٧٩١٧	الملك بارك بارك
٥٥٨٧٨	٥٥٠٠٠	٥٥٠٠-٥٥٠٠	٥٥٠٠-٥٥٠٠	٥٥٥٥	صالح بارك بارك بارك
	١٥٧٠٠	١٥٥٠-١٥٥٠	١٥٥٠-١٥٥٠	١٧٠٠/١٥٥٠	صالح بارك بارك بارك
٢٠٥٥٠	٢٠٥٠٠	٢٠٥٠-٢٠٥٠	٢٠٥٠-٢٠٥٠	٢٠٦٦	الملك بارك بارك بارك
	٢٠٦٨٠			٢٠٦٦	الملك بارك بارك بارك
	٨٥٧٠			٨٥٧٠	الملك بارك بارك بارك
	٢٤٠٠			٢٤٠٠	الملك بارك بارك بارك
	٢١٦٠			٢١٦٠	الملك بارك بارك بارك
١٥٢٢٨٥	١٥٠٠٠			١٥٠٠/١٠٠٠	الملك بارك بارك بارك
					الملك بارك بارك بارك
					الملك بارك بارك بارك
٣٤٥٤٩١	٣٤٠٠٠			٣٤٠٠/٣٤٠٠	الملك بارك بارك بارك
					الملك بارك بارك بارك
					الملك بارك بارك بارك

مشار: التتبع والتوصيات

(١) تتبع الشركة:

من خلال تحليل نتائج أعمال الشركة خلال سنوات الدراسة، ويمكن استخلاص النتائج التالية:

١- زيادة ائتمنة الشركة على مصادر تمويل خارجية بنسبة تصل إلى ٧٠٪ من حجم مصادر التمويل - متوسط عام خلال سنوات الدراسة - في حين لا يندى مصادر التمويل الداخلية - بما فيها المخصصات - (بطريق ملكية + مخصصات) ٣٠٪.

٢- بتحويل التوزيع النسبي لمصادر التمويل الخارجية واتحاد أن نسبة التاجر من هذه المصادر يندرج تحت بند القروض قصيرة الأجل العادية، إذ تبلغ هذه القروض القصيرة متوسط عام خلال سنوات الدراسة حوالي ٥٥٪. عدم وجود تطلب بين مصادر الأموال وكيفية استخدام هذه الأموال في الوقت الذي لا يندى فيه نسبة مصروف التمويل للقيمة ٢٢٪ - متوسط عام خلال سنوات الدراسة - لند أن ملكية نسبة الاستثمارات القائمة ٦٢٪ فكان من الطبيعي أن تعتمد الشركة على مصادر تمويل قصيرة الأجل بنسبة ٣٠٪ لند التمويل في الاستثمارات القائمة، وبالتالي مولهبة مؤلفات ملكية صعبة لتجهة عدم تحليل ملحق القائمة في التمويل.

٣- عدم وجود تزاوج بين حقائق الملكية - كمصدر أساسي للتمويل - الاستثمارات القائمة والأصول القائمة - حيث لا تتعدى هذه النسبة ٢٩,٥٪.

٤- ارتفاع نسبة القروض المبردة بالمالي الأصول، حيث تشكل هذه النسبة ٧٠٪ من متوسط عام خلال سنوات الدراسة.

٥- ارتفاع نسبة الحالية بشأن مساهمات بطريق الملكية، لا وصلت هذه النسبة إلى ١١٪ خلال سنوات الدراسة.

٦- وجود تاجر في الأمانة المالية لملكية حصة الأصول، رغم أن الشركة موضع تيرة تاجر يندى من غير شركة الخصال القائمة في مصر، فقد كان من المفترض أن تكون نسبة تاجر من ملكية حصة الأصول حصة من أصول قائمة في حين تمثل الأصول القائمة نسبة صغيرة ٩٪ أن الخصال حصة ملكية لند نسبة الأصول القائمة ٤١٪ متوسط عام خلال سنوات الدراسة، بينما لم تعد نسبة الأصول القائمة ١٨٪ متوسط عام خلال سنوات الدراسة (بالإضافة بشأن نسبة الأصول المملوكة).

٧- لتجهة لتحويل السابقة، فقد حشرت فكرة الشركة من إدارة أصولها بشكل مغاير لند الخلف، محل دوران الأصول بشكل واضح حيث لا تتناسب مالي المبيعات مع حجم الأصول المستثمرة في أصول الشركة، والفكرية أن محل دوران لم يصل إلى واحد صحيح.

٨- نفس النتيجة السابقة تنطبق على إدارة المملوون، حيث تتج من كتج باب الاستثمار، الخلف معدل نمو المبيعات، مما أدى إلى انخفاض معدل دوران المملوون لم يصل إلى واحد صحيح، وكذلك ارتفاع معدل فترة الخلفين، بلغ متوسط عام ٤٢٧ يوماً خلال سنوات الدراسة.

٩- تجاه محل مالي راس المال المملوون إلى للتجهة السابقة، خاصة في سنوات الأخيرة من الدراسة، ويرجع ذلك صلبة لتسوية إلى زيادة ائتمنة الشركة على مصادر تمويل خارجية قصيرة الأجل، مما كان له أثره السلبي على موقف السيولة بالشركة، مع عدم ضامن الإنسان بالتسوية للقانون.

١٠- نسبة تاجر من ملكية راس المال المملوون لتاجر في التطوير الأقل سيولة حيث يصل المتوسط العام للمملوون خلال سنوات الدراسة إلى ٥٥٪ ويأتي المملوون في المبردة الثانية بمتوسط عام ٢٩٪ أو أن عنصر المملوون والمدينين في كل حصة الأصول القائمة سيولة وملائمة نسبة ٨٤٪ خلال سنوات الدراسة بينما لم تعد نسبة التجهة والأوراق المالية

٣٢٪ متوسط عام مما يؤكد الخلل الواضح في مؤلف السيولة بالشركة.

١١- كل عنصر من البند السابق فإن الأهمية النسبية لملكية عناصر الخصوم المتداولة تبين أن التطوير الأكثر خطورة على الشركة لتمثل النسبة الكبرى، حيث يأتي إيراد (سحب على المملوون) في المبردة الأولى بنسبة ٥٤٪ وما يتفرع فيه من تكلفة خدمة هذا الدين لم يندى بقانون في المبردة الثانية بنسبة ٢٨٪، أو أن المتوسط العام للخصومة السيولة لملكية عناصر الخصوم المتداولة الأطلى خطورة يبلغ ٨٢٪ في حين تنقسم باقي التطوير الأخرى الأقل خطورة لنسبة ١٨٪.

١٢- لتجهة طبيعة لتصل التكاليف المسجلة، تؤكد لتتبع التحليل الخلف روية القائمة سواء روية المبيعات، أو روية الشركة بشكل عام، فند تجاه نسبة التاجر إلى الخلفين من ١٦٪ إلى ٢٪ (في صغر ما يندى من عام ١٩٩٨، وليس في الصورة وانضمة بتطبيق على نسبة مالي التاجر إلى المبيعات والى لم يتجاوز ٠,٠٢٪ وهي نسبة لا تحتاج إلى أي تحليل.

١٣- تاجر لتس الخلف إلى انخفاض روية الاستثمار، سواء تلك على الأصول المملوكة، أو الأصول القائمة أو راس المال المملوون لا تتج تحليل نسبة تاجر لند، حيث لم تصل إلى نصف ما في أي من سنوات الدراسة.

١٤- بتطور نفس المبردة على روية رأس المال، سواء المملوون على حدة الملكية، أو المملوون على الاستثمار، لا يندى هذا انعكاس لند إلى ٠,٠١٪ وطبقاً هذا لتتبع لا يحتاج إلى تحليل.

١٥- وكيفية طبيعة لما ورد في البند السابقة، فإن لتتبع التحليل لتأكد حول الروية من سنة الإثبات، سواء أكانت فرقة أو إحصاء قائمة.

١٦- وجود خلل واضح في العلاقة بين مصروف واستثمارات الأصول القائمة لتجهة تجاه الشركة إلى الأصول (سحب على المملوون) في تمويل الاستثمارات طويلة الأجل بنسبة تتجاوز ٥٠٪ مع بعض فصول، خاصة في السنوات الأخيرة من الدراسة (٢٠٠٠/٩٩) حيث تصل إلى ١٤٦ مماً أدى إلى فشل الشركة في مواجهة هذه الالتزامات المالية المتعجلة.

١٧- ارتفاع كثافة التمويل، لتجهة ائتمنة الشركة على مصادر تمويل خارجية بشكل كبير خاصة في إيراد، حيث الإيدج حجم فائدة القروض من ١٩٥٨٥ (إلى جوده عام ١٩٩٤) حتى وصل إلى ٢٠٠٣٩١ (إلى جوده عام ٢٠٠١).

١٨- زيادة حجم المملوون المالي عكسا بعد الأخر - لتجهة انخفاض حجم المبيعات في وقت ظل حجم الإنتاج على حالته تقريباً - حيث بلغ المتوسط العام لتسبة المملوون من إجمالي الأصول القائمة ٥٦٪ خلال سنوات الدراسة.

١٩- انخفاض أسعار مبيعات الشركة لتجهة تعرض الشركة لتقلبات حيز حالية، من جراء التسوون بالمملوون جند، سواء مستواريين أو مصانع لتتبع نفس ملكيات الشركة.

٢٠- زيادة حجم المصروفات بنسبة أعلى من نسبة زيادة الإيرادات مما أدى إلى انخفاض مدة الأرباح أو حدوث خسائر بالشركة، ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكلفة المصروفات المسجلة والأجور لا تبلغ متوسط عام ٦١٪ من المصروفات. وفي الوقت الذي يندى فيه المصروفات بمتوسط عام ٣,٥٪ فإن المتوسط العام لزيادة الإيرادات لم يتعد ٠,٢٪.

(ب) التوصيات:

حتى يمكن للشركة الخروج من الأزمة المالية التي تعاني منها، فإن التبعات بالتحكم في المبيعات القائمة -

- تدوير المبردة؛
١- إنداء مملوون مع إنداء قائمة لتتبع عن فوائد قائمة لمصلحة على لتتبع. لا جود غير من هذه فوائد حتى يمكن لتتبع لتسدة من أصل القروض.

حادي عشر: قائمة المراجع

أ- كتب عربية

- ١- د/ مهدي الهوري، الإدارة المالية، موسوعة كلية القرارات (الإدارة - متبة عين شمس، ١٩٧٥).
- ٢- د. ماهر صلاح هادي، الإدارة المالية - مدخل تحليلي معاصر (الإستراتيجية، المكتاب العربي للطباعة، ١٩٩١م).
- ٣- د. محمد مصطفى، الإدارة المالية - أساسيات الأعمال (الإدارة، المؤلف، بدون).
- ٤- د. محمد طهاني صويدي، تحليل القرارات - والتتبع المالية (الإدارة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٧م).
- ٥- د. أنيل حيد هاستا شكتي، تحليل مالي وإكتبة لتقرير المالية، مدخل قيمة القرارات المعرفية والمعرفية (الإدارة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨).
- ٦- د. أنيل حيد هاستا شكتي، الإدارة المالية - المزايا والمخاطر، مدخل اتخاذ القرارات مدخل تحليلي (الإدارة، المؤلف، ١٩٨٩).
- ٧- ويسلون وبريجسد، التمويل الإداري، الجزء الثاني، ترجمة د. حيد الرحمن دهقان وآخرين، (إريتش، دار الميراث للنشر، ١٩٩٢).

ب- كتب الأجنبية:

- 1- Brigham, E.F., and L.C., Gopendal, Intermediate Financial management, the Dryden press, New York, 1987.
- 2- Colley P.L. and P.F. Roden Barinas Financial management, the Dryden press, New York, 1988.
- 3- Franko, J.R., J.E. Broyer and W.T. Carleton, Corporate Finance. Concepts and Applications, wadsworth, L.N.C., Boston, 1985.
- 4- Samuels, J.M. and E.M. Wilson, Management of company Finance, Butter and tinner L.T.D., London, 1981.
- 5- Weston J.F. and E.F. Brigham, Essentials of managerial finance, the dryden press, New York 1982.

ج- البحوث والدراسات المنشورة

- ١- د. جلال إبراهيم الحيد، الفضائل - الهيكل التمويلية لقطاع الأعمال لعام (إسبويه وطريق هاديت) (الإدارة، الأعمال الاقتصادية، ١٩٩١).
- ٢- د. ماهر صلاح هادي، مصطلحات الهيكل المالي لائحة من الشركات الصناعية، المؤتمر الثاني لتسليح هضر للتخصص والمصطلحات الحديثة، جامعة عين شمس ١٩٨٧م.
- ٣- د. ماهر صلاح هادي، د. هدي الطاهر طهاني، تقييم قرارات تصويب هيكل رأس المال لائحة من الشركات الصناعية، مجلة كلية التجارة للبحوث الحديثة، جامعة الإسكندرية، ١٩٨٨، العدد الأول.
- ٤- د. أنيل حيد هاستا شكتي، نمو أساليب اتخاذ قرارات تحليل القيمة المضافة الأولى في المشروعات - دراسة حالة - المجلة الحديثة للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩١، العدد الثالث.
- ٥- د. أنيل حيد هاستا شكتي، مدخل مقرر إصلاح الهيكل التمويلية لشركات قطاع الأعمال عام أصناف، دراسة تحليلية - حيز قطاع الأعمال لائحة من الشركات الصناعية، المجلة الحديثة للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، ١٩٩٢م.
- ٦- إ. إريك هادي:

- ١- أحمد فهمي أبو القمصان، أزمة مشكلة السيولة المالية في شركات التجارة الداخلية، رسالة ماجستير - شبر منشور، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ١٩٨٦م.
- ٢- أم من ملاح زكري، أبعاد الخصخصة لائحة حقوق الملكية الوطنية الأولى بحقوق الملكية وأكثرها على مخرج خلال في الهيكل التمويلية في شركات المتكاملة المالية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة القاهرة ١٩٩١م.

- ٣- نظراً لضعف حجم المعلومات وعدم قدرة الشركة على سدادها خاصة كونها مملوكة بصفة الأولى، فإن الأمر يقتضي محاولة جادة هذه المعلومات - بدون خوف آخرى - والقرارات المتعلقة بطلوع.
- ٤- هناك اقتراح بزيادة دراسة مع البنوك المتعلقة، وهو إمكانية حصول هذه البنوك كشركاء مساهمين في رأس مال الشركة بتسوية مدفوعاتهم للشركة.

- المصداق:

- ١- سرعة حصول الديون لدى العملاء - وإي بإسسية خصم تسجعية.
- ٢- تدلل الشركة المالية لدى شركات قطاع الأعمال المتعلقة لحظهم حيز سدة المصطلح عليهم.
- ٣- إجراء مقابلة بين شركات قطاع الأعمال بالبنوك - محل الكوك - والشركات المحلية للشركة عن طريق الشركة المالية.
- ٤- دراسة الموردين المحليين والبنوك إمكانية حصول الديون المستعجلة عليهم وتحسين الجزء المستحق لتسوية إيس ديون معوية.

- المخرجات:

- ١- تحقيق سعر بيع منتجات الشركة بشكل يؤدي إلى سرعة تصريف المخزون.
- ٢- إعادة دراسة المخزون لتغطية نسبة المخزون الرائد ومعالجة إجراء تحقيق على هذا المخزون.
- ٣- محاولة فتح أسواق جديدة لاستيعاب جزء المخزون لدى الشركة.

- الأصول:

- ١- بيع بعض الأصول لتسليح جاداً لتحتاج إليها الشركة، خاصة الأراضي حيث تمثل الشركة مساهمة كبيرة جداً وبعض هذه الأراضي يمكن استثمارها بشكل يحقق مائدة للشركة.
- ٢- إعادة تقييم أصول الشركة بما يتناسب مع قيمتها الحقيقية وليس القيمة الظاهرية.

- رأس المال:

- ١- زيادة رأس مال الشركة بما يتناسب مع حجم أعمالها، ولكنه من طرفين بعض أو جميع البدائل التالية:-
- ١- مساهمة الشركة المالية.
- ٢- مساهمة البنوك.

- ٣- طرح أسهم الشركة للتكتبل في أصداء الاستثمار (المالي).

- المصداق:

- ١- إعادة حركة المالية بما يتناسب مع الحاجة المطلوبة للشركة.
- ٢- فتح لقطاع المصالح الميكس أمام بعض الفوائد ذات الكفاءة القصوى المرتفعة.
- ٣- روية الأمر بالإعانة، بما يحقق حقة تولى أسهم الأجور والعامل.

- الخلاصة:

- ١- تمثل الطاقة لأثر من ٥٠% من تكلفة الإنتاج/ سعر البيع حسب ما وده في موزلة ١٩٩٨/١٩٩٩ ولكنه يمثل الأمر مساهمياً.
- ٢- تحقيق/ تلبية سعر قدم كوكو والذي ارتفع من ٥٠ جنيه لطن عام ١٩٨٠ إلى ٤٥٠ جنيه لطن عام ١٩٩٥.
- ٣- تحقيق/ تلبية أسعار الفسح الفيزيوس والذي ارتفع سعره من ١٠٠٦٥٠ عام ١٩٨٠ إلى ١٤١٠ قرش عام ١٩٩٧ لتصل ٣٠.
- ٤- نفس الأمر يتعلق على القيمة والتي يزداد سعرها عاماً بعد الآخر لتصل كيلو وات.

التنظيم في الشروط الصناعية الصغيرة في د.د.د.

المسلطات القضائية والانتخابية والرقابية لكل رئيس.
القانون المتضمنة لمعاملاتها ومطابقتها وعلاقتها ببعض أجزاء التنظيم.
والجدول (٤-١) التالي يبين التوزيع التكراري والتسلسلي لمخرجات العمل
حسب مدى وجود هيكل تنظيمي بها: —

جدول (٤-١)

التوزيع التكراري والتسلسلي لمخرجات العمل حسب مدى وجود هيكل تنظيمي بها

هيكل	يوجد		لا يوجد		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
وجود هيكل تنظيمي	٧٧	٧٨,٥٧١	٢١	٢١,٤٢٩	٩٨	١٠٠

شكلها القانوني شركات أخرى (شركات توصية بالأسهم وشركات مساهمة))
يوجد بها هيكل تنظيمي.
والرخصة مطروحة هذه الفصول بين النسب استخدام أسلوب (ك) «الجدول»
بدرجات خمسة ٥: عدد مسوقي العنقود (الذاتية) (٧,٨١) نسائي (٧,٨١)
أو أن ك «الجدول» والملك أراضى فرض الضلع والمنطقة
مدى وجود هيكل تنظيمي وحسب عدد ما يقتضيه القانون للمصروع وحسب ما
يحق أن تكون للقانون بزار على مدى وجود هيكل تنظيمي والجدول (٤-١)
(٣) التالي يبين التوزيع التكراري والتسلسلي لمخرجات العمل حسب مدى وجود
هيكل تنظيمي بأشكال المصاحبات المختلفة الموجودة في مخرجات العمل:

جدول (٤-٢)

التوزيع التكراري والتسلسلي لمخرجات العمل حسب مدى وجود هيكل تنظيمي بأشكال المصاحبات المختلفة الموجودة في مخرجات العمل

نوع المصاحبة	يوجد هيكل تنظيمي		لا يوجد هيكل تنظيمي		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
أشغال ومباني	١٤	٧٢,١٨٤	٥	٢٦,٢١٦	١٩	١٠٠
ظل وأسيح ومباني وجودة	٢٦	٨٢,٨٧١	٥	١٦,١٢٩	٣١	١٠٠
خشب ومباني والجدول	٢	٦٦,٦٦٧	١	٢٢,٢٢٢	٣	١٠٠
قنوات ومباني وخلاصة	٥	١٠٠	—	—	٥	١٠٠
كميات أساسية ومبانيها	٩	٩٠	١	١٠	١٠	١٠٠
مرك بناء وخلاف وصلي	٤	٥٠	٤	٥٠	٨	٨٠
المصاحبة الأساسية	٢	١٠٠	—	—	٢	١٠٠
مشتريات المصاحبة والآلات والمعدات	١٤	٧٧,٧٧٨	٤	٢٢,٢٢٢	١٨	١٠٠
أخرى	١	٥٠	١	٥٠	٢	١٠٠
المجموع	٧٧	—	٢١	—	٩٨	—

من تحليل بيانات جدول (٤-٢) يتضح أن:

(١) بالنسبة للمصروعات الصناعية التي تصل في المصاحبات المصاحبة
والمباني نجد أنه في ٧٢,١٨٤ % من مخرجات العمل التي تصل في
المصاحبات المصاحبة والمباني يوجد هيكل تنظيمي بينما في ٢٦,٢١٦ %
من مخرجات العمل التي تصل في المصاحبات المصاحبة والمباني لا يوجد
بها هيكل تنظيمي.

وبناء على ذلك يمكننا تقرير نسبة التواجد هذه في المصاحبات هيكل جدول

(٤-٢) كما يلي:

جدول درجة لفة ٩٥ % لفة: الحد الأدنى للنسبة = ٨٢,٤٠٢٤ %

الحد الأدنى للنسبة = ١٤,٩٦٥٥ %

وحد درجة لفة ٩٩ % لفة: الحد الأدنى للنسبة = ٥٨,٥١٦٠ %

الحد الأدنى للنسبة = ٦٢,٢٠٧٦ %

(٢) بالنسبة للمصروعات الصناعية التي تصل في مصاحبات الفصول والتسويق
والمباني والجدول نجد أنه في ٨٢,٨٧١ % من مخرجات العمل التي تصل في
مصاحبات الفصول والتسويق والجدول يوجد بها هيكل تنظيمي بينما في
١٦,١٢٩ % من مخرجات العمل التي تصل في مصاحبات الفصول والتسويق
والمباني لا يوجد هيكل تنظيمي.

وبناء على ذلك يمكننا تقرير نسبة التواجد هذه في المصاحبات هيكل جدول

(٤-٢) كما يلي:

جدول درجة لفة ٩٥ % لفة: الحد الأدنى للنسبة = ٩١,١٥٣٠ %

الحد الأدنى للنسبة = ٧٦,٥٨٨٩ %

وحد درجة لفة ٩٩ % لفة: الحد الأدنى للنسبة = ٩٣,٤٥٦٥ %

الحد الأدنى للنسبة = ٧٦,٦٨٥٥ %

(٣) بالنسبة للمصروعات الصناعية التي تصل في مصاحبات الخشب ومبانيها
والجدول نجد أنه في ٦٦,٦٦٧ % من مخرجات العمل التي تصل في مصاحبات
الخشب ومبانيها والجدول يوجد بها هيكل تنظيمي بينما في ٢٢,٢٢٢ % من
مخرجات العمل التي تصل في مصاحبات الخشب ومبانيها والجدول لا يوجد
بها هيكل تنظيمي.

وبناء على ذلك يمكننا تقرير نسبة التواجد هذه في المصاحبات هيكل جدول

(٤-٢) كما يلي:

جدول درجة لفة ٩٥ % لفة: الحد الأدنى للنسبة = ٧٦,٠٠٠٣ %

الحد الأدنى للنسبة = ٥٧,٣٣٣٦ %

وحد درجة لفة ٩٩ % لفة: الحد الأدنى للنسبة = ٧٨,٩٥٦٦ %

الحد الأدنى للنسبة = ٥٤,٣٨٢٢ %

(٤) بالنسبة للمصروعات الصناعية التي تصل في مصاحبات الفصول ومبانيها
والجدول نجد أنه في ١٠٠ % من مخرجات العمل التي تصل في مصاحبات
الفصول ومبانيها والجدول يوجد هيكل تنظيمي.

وبناء على ذلك يمكننا تقرير نسبة التواجد هذه في المصاحبات هيكل جدول

(٤-٢) كما يلي:

جدول درجة لفة ٩٥ % لفة: الحد الأدنى للنسبة = ١٠٠ %

جدد درجة ثقة ٩٩٪ فإن: الحد الأدنى للنسبة = ١٠٠٪

وحد درجة ثقة ٩٩٪ فإن: الحد الأدنى للنسبة = ١٠٠٪

جدد درجة ثقة ٩٩٪ فإن: الحد الأدنى للنسبة = ١٠٠٪

(٤) بالنسبة للمشروعات الصناعية التي تصل في الصناعات الكيماوية الأساسية ومتجاتها لحد ٩٠٪ من مخرجات العينة التي تصل في الصناعات الكيماوية الأساسية ومتجاتها يوجد هيكل تنظيمي بينما في ١٠٪ من مخرجات العينة التي تصل في الصناعات الكيماوية الأساسية ومتجاتها لا يوجد هيكل تنظيمي.

وبناء على ذلك يمكننا تغير نسبة التواجد هذه في المتوسط هيكلت جدول

((٣-٤)) كما يلي:

جدد درجة ثقة ٩٩٪ فإن: الحد الأدنى للنسبة = ٩٥,٩٢٦٪

جدد الحد الأدنى للنسبة = ٨٤,٠٦٣٪

وحد درجة ثقة ٩٩٪ فإن: الحد الأدنى للنسبة = ٩٧,٨١٨٪

جدد الحد الأدنى للنسبة = ٨٢,١٨١٪

(٥) بالنسبة للمشروعات التي تصل في مبيعات سوق الإمداد والخصلاف وقصين لحد ٩٠٪ من مخرجات العينة التي تصل في مبيعات سوق الإمداد والخصلاف وقصين يوجد هيكل تنظيمي بينما في ١٠٪ من مخرجات العينة التي تصل في مبيعات سوق الإمداد والخصلاف وقصين لا يوجد هيكل تنظيمي.

وبناء على ذلك يمكننا تغير نسبة التواجد هذه في المتوسط هيكلت جدول

((٣-٤)) كما يلي:

جدد درجة ثقة ٩٩٪ فإن: الحد الأدنى للنسبة = ٩٥,٨٩٤٪

جدد الحد الأدنى للنسبة = ٤٠,١٠٥٪

وحد درجة ثقة ٩٩٪ فإن: الحد الأدنى للنسبة = ٩٢,٠٣٩٪

جدد الحد الأدنى للنسبة = ٦٧,٩٦٠٪

(٦) بالنسبة للمشروعات التي تصل في الصناعات المعنوية الأساسية لحد ٩٠٪ من مخرجات العينة التي تصل في الصناعات المعنوية الأساسية لا يوجد هيكل تنظيمي.

وبناء على ذلك يمكننا تغير نسبة التواجد هذه في المتوسط هيكلت جدول

((٣-٤)) كما يلي:

جدد درجة ثقة ٩٩٪ فإن: الحد الأدنى للنسبة = ١٠٠٪

جدد الحد الأدنى للنسبة = ١٠٠٪

جدول ((٤-٤))

التوزيع التكراري والنسبي لمخرجات العينة حسب مدى وجود سميات وإيجابية لتطمين

البيان	يوجد		لا يوجد		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
يوجد سميات وإيجابية لتطمين بالمصنع	٧٨	٧٩,٥٩٢	٢٠	٢٠,٤٠٨	٩٨	١٠٠

جدد الحد الأدنى للنسبة = ٧١,٦٢٤٪

وحد درجة ثقة ٩٩٪ فإن: الحد الأدنى للنسبة = ٩٠,٠٩٦٪

جدد الحد الأدنى للنسبة = ٦٩,٨٨٣٪

والترسية مدى العلاقة بين وجود سميات وإيجابية وبين فشل التكاليف للمشروع كان قبل الجدول ((٤-٥)) التالي والذي يظهر التوزيع التكراري والنسبي لمخرجات العينة حسب مدى وجود سميات وإيجابية بالمشاكل القانونية للمشروعات الموجهة في مخرجات العينة: -

جدول ((٤-٥))

التوزيع التكراري والنسبي لمخرجات العينة حسب مدى وجود سميات وإيجابية بالمشاكل القانونية للمشروعات الموجهة في مخرجات العينة.

سميات وإيجابية	أخرى		تضمن		توصية		أخرى		إجمالي	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
يوجد سميات وإيجابية	١٨	٦٤,٢٨٦	٢٨	٧٨,٥	١٥	٧٥,٠	١٧	٩٥,٤	٧٨	٧٩,٦
لا يوجد سميات وإيجابية	١٠	٣٥,٧١٤	٤	١٢,٥	٥	٢٥,٠	٢	١٠,٦	٢٠	٢٠,٤
إجمالي	٢٨	١٠٠	٣٢	١٠٠	٢٠	١٠٠	١٩	١٠٠	٩٨	١٠٠

٧٨,٢٨٦٪ من مخرجات العينة التي تلت فشل المشروعات القانونية.

(١) بالنسبة للمشروعات التي تلت فشل شركات التوصية يوجد سميات

من داخل بركات جدول ((٥-٤)) يتضح أن:

(١) بالنسبة للمشروعات التي تلت فشل المشروعات الموجهة يوجد سميات وإيجابية في

مسميات والمالية بنسبة ٩٥%.

ومع ذلك من التحليل أليات جدول (٤-١) يتضح أن:

أ- في شركات التضامن والقومية والشركات الأخرى ((شركات المشروعات القومية)) تزيد نسبة من يوجد به مسميات والمالية عن ٧٥% من مفردات العينة من الشركات يوجد في المشروعات القومية لا تتجاوز هذه النسبة ٦٤%، بمعنى أن المسميات والمالية توجد أكثر احتمالاً كلما كان المشروع شركة وليس مشروعاً فردياً.

ب- وانظر إلى اتفاقية حساب مدى توجد مسميات والمالية بأسرع التشغيل حين الجدول (٤-١)) التالي يعطي التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب مدى وجود مسميات والمالية بأسواق الصناعات المختلفة الموجودة في مفردات العينة: -

جدول (٤-١)

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب مدى وجود مسميات والمالية بأسواق الصناعات المختلفة الموجودة في مفردات العينة:

نوع الصناعة	يوجد مسميات		لا يوجد مسميات		النسبي
	ك	%	ك	%	
أغذية ومشروبات	١٣	٦٨,٤٢١	٦	٣١,٥٧٩	١٠٠
خزف وأحجار ومخمس وجواهر	٢٩	٨٣,٨٧١	٥	١٤,١٢٩	١٠٠
خشب ومطبخه والنجف	٢	١٦,٦٦٧	١١	٨٣,٣٣٣	١٠٠
الزجاج ومطبخه والمطبخ	٤	٨٠	٥	٢٠	١٠٠
كيميائيات أساسية ومطبخها	١٠٠	١٠٠	-	-	١٠٠
مواد بناء وأحجار وصناعات	٤	٥٠	٤	٥٠	١٠٠
المطبخية الأساسية	٢	١٠٠	-	-	١٠٠
مطبخات المطبخية والآلات والمعدات	١٦	٨٨,٨٨٩	٢	١١,١١١	١٠٠
أخرى	١	٥٠	١	٥٠	١٠٠
النسبي	٧٨	-	٢٠	-	٩٨

ويُتضح من ذلك وبشكل تفصيلي هذه النسبة في المجموع أليات جدول (٤-١) كما يلي:

عند درجة ثقة ٩٥% فإن: الحد الأدنى للنسبة = ٧٦,٠٠٠٣%

الحد الأعلى للنسبة = ٧,٢٢٢٦%

وعند درجة ثقة ٩٩% فإن: الحد الأدنى للنسبة = ٧٨,٩٥٢٦%

الحد الأعلى للنسبة = ٥,٨١٢٣%

(٤) بالنسبة للمشروعات العاملة في مجال صناعات الخبز والمطبخية والمطبخية والمطبخية في ٨٠% من مفردات العينة العاملة في هذا المجال.

ويُتضح من ذلك وبشكل تفصيلي هذه النسبة في المجموع أليات جدول (٤-١) كما يلي:

عند درجة ثقة ٩٥% فإن: الحد الأدنى للنسبة = ٨٧,٩١٤٥%

الحد الأعلى للنسبة = ٧٢,٠٨٠٤%

وعند درجة ثقة ٩٩% فإن: الحد الأدنى للنسبة = ٩٠,٤٤٤٧%

الحد الأعلى للنسبة = ٦٩,٥٧٥٢%

(٥) بالنسبة للمشروعات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية الأساسية ومطبخها توجد مسميات والمالية في ١٠٠% من مفردات العينة العاملة في هذا المجال.

ويُتضح من ذلك وبشكل تفصيلي هذه النسبة في المجموع أليات جدول (٤-١) كما يلي:

عند درجة ثقة ٩٥% فإن: الحد الأدنى للنسبة = ١٠٠%

الحد الأعلى للنسبة = ١٠٠%

وعند درجة ثقة ٩٩% فإن: الحد الأدنى للنسبة = ١٠٠%

الحد الأعلى للنسبة = ١٠٠%

(٦) بالنسبة للمشروعات العاملة في مجال مواد البناء والخشب والصناعات توجد مسميات والمالية في ٥٠% من مفردات العينة العاملة في هذا المجال.

ويُتضح من ذلك وبشكل تفصيلي هذه النسبة في المجموع أليات جدول (٤-١) كما يلي:

والمالية في ٧٨,٥٠% من مفردات العينة التي تأخذ شكل شركات التضامن. (٧) بالنسبة للمشروعات التي تأخذ شكل شركات التضامن توجد مسميات والمالية في ٧٥,٠٠% من مفردات العينة التي تأخذ شكل شركات التضامن.

(٨) بالنسبة للمشروعات التي تأخذ شكل الشركات الأخرى توجد مسميات والمالية في ٩٤,٤٤% من مفردات العينة التي تأخذ شكل الشركات الأخرى. ويلاحظ أنظار كلاً للتجارب والمعرفة ما إذا كانت حالات النقل للمشاريع للمشروع مطبوعة من حيث مدى توجد مسميات والمالية أم لا كانت كلها للتحقق التالية: قيمة كلاً - المصنوعة هي ٧,٩٧٤٧١ وكلاً - (٧,٩٧٤٧١) أي أن كلاً حرة ٣ عدد مسميات المطبوعة ((اللائحة)) ٠,٠٠٥ مسميات ٧,٩٧٤٧١ كلاً المصنوعة < كلاً - (٧,٩٧٤٧١) لذلك نرى أن النقل للمشاريع ومن ثم نقل إلى هذه الشركات من حالات النقل للمشاريع من حيث وجود

جدول (٤-١)

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب مدى وجود مسميات والمالية بأسواق الصناعات المختلفة الموجودة في مفردات العينة:

نوع الصناعة	يوجد مسميات		لا يوجد مسميات		النسبي
	ك	%	ك	%	
أغذية ومشروبات	١٣	٦٨,٤٢١	٦	٣١,٥٧٩	١٠٠
خزف وأحجار ومخمس وجواهر	٢٩	٨٣,٨٧١	٥	١٤,١٢٩	١٠٠
خشب ومطبخه والنجف	٢	١٦,٦٦٧	١١	٨٣,٣٣٣	١٠٠
الزجاج ومطبخه والمطبخ	٤	٨٠	٥	٢٠	١٠٠
كيميائيات أساسية ومطبخها	١٠٠	١٠٠	-	-	١٠٠
مواد بناء وأحجار وصناعات	٤	٥٠	٤	٥٠	١٠٠
المطبخية الأساسية	٢	١٠٠	-	-	١٠٠
مطبخات المطبخية والآلات والمعدات	١٦	٨٨,٨٨٩	٢	١١,١١١	١٠٠
أخرى	١	٥٠	١	٥٠	١٠٠
النسبي	٧٨	-	٢٠	-	٩٨

من تحليل بيانات جدول (٤-١) يتضح أن:

أ- نسبة توجد المسميات والمالية تزيد عن ٨٠% في المشروعات التي تعمل في مجالات ((الخزف والنجف والمخمس والجواهر)) و ((الخزف والمطبخية والمطبخية)) و ((الكيميائيات الأساسية ومطبخها)) و ((الصناعات المطبوعة الأساسية)) و ((المطبخات المطبوعة)) ونظر عن ذلك نرى أن المشروعات التي تعمل في مجالات ((المواد الكيميائية والمشروبات)) و ((الخشب والمطبخية والمطبخية)) و ((مواد البناء والخشب والصناعات)) و ((الصناعات الأخرى)) ويتضح من ذلك كما يلي:

(١) بالنسبة للمشروعات العاملة في الصناعات الغذائية والمشروبات توجد مسميات والمالية في ٦٨,٤٢١% من مفردات العينة العاملة في هذا المجال.

ويُتضح من ذلك وبشكل تفصيلي هذه النسبة في المجموع أليات جدول (٤-١) كما يلي:

عند درجة ثقة ٩٥% فإن: الحد الأدنى للنسبة = ٧٦,٠٠٠٣%

الحد الأعلى للنسبة = ٧,٢٢٢٦%

وعند درجة ثقة ٩٩% فإن: الحد الأدنى للنسبة = ٧٨,٩٥٢٦%

الحد الأعلى للنسبة = ٥,٨١٢٣%

(٢) بالنسبة للمشروعات العاملة في مجال صناعات الخبز والمطبخية والمطبخية في ٨٠% من مفردات العينة العاملة في هذا المجال.

ويُتضح من ذلك وبشكل تفصيلي هذه النسبة في المجموع أليات جدول (٤-١) كما يلي:

عند درجة ثقة ٩٥% فإن: الحد الأدنى للنسبة = ٨٧,٩١٤٥%

الحد الأعلى للنسبة = ٧٢,٠٨٠٤%

وعند درجة ثقة ٩٩% فإن: الحد الأدنى للنسبة = ٩٠,٤٤٤٧%

الحد الأعلى للنسبة = ٦٩,٥٧٥٢%

(٣) بالنسبة للمشروعات العاملة في مجال صناعات الخشب والمطبخية والمطبخية في ٥٠% من مفردات العينة العاملة في هذا المجال.

عدد درجة لفة ٩٥٪ فإن : الحد الأدنى للتسوية = ٥٩,٨٩٩٤

الحد الأدنى للتسوية = ٥٠,١٠٠٥

وعدد درجة لفة ٩٩٪ فإن : الحد الأدنى للتسوية = ٦٣,٠٣٠٩

الحد الأدنى للتسوية = ٣٦,٩٦٩٠

(٧) بالنسبة للمشروعات الخفيفة في مجال الصناعات المعدنية الأساسية توجد مسמות وقهية في ١٠٠٪ من المشروعات الخفيفة في هذا المجال. وبناء على ذلك يمكن تقدير هذه التسوية في المجتمع لارتفاع جدول (٦-٤)

كما يلي:

عدد درجة لفة ٩٥٪ فإن : الحد الأدنى للتسوية = ١٠٠

الحد الأدنى للتسوية = ١٠٠

وعدد درجة لفة ٩٩٪ فإن : الحد الأدنى للتسوية = ١٠٠

الحد الأدنى للتسوية = ١٠٠

(٨) بالنسبة للمشروعات الخفيفة في مجال الماكينات المعدنية والآلات والمعدات توجد مسמות وقهية في ٨٨,٨٨٩٪ من المشروعات الخفيفة في هذا المجال.

وبناء على ذلك يمكن تقدير هذه التسوية في المجتمع لارتفاع جدول (٦-٤) جدول (٧-٤)

التوزيع التكراري والنسبي لارتفاعات السعة حسب مدى وجوه تحديد نفقات التجهيزات والاختصاصات الوظيفية.

البيان	الترتيب	التكرار	نسبة مئوية (%)
دعما	٥	٥٧	٥٨,١٦٤
غالباً	٤	٣٠	٣٠,١٦٢
نموذجاً	٣	٦	٦,١٦٢
أحياناً	٢	٤	٤,٠٨٢
لا يحدث	١	١	١,٠٢٠
الجمالي		٩٨	
المتوسط المرجح		٤,٤	
الانحراف المعياري		٠,٥٠	

من تحليل بيانات جدول (٧-٤) يتضح أن:

جاء المتوسط الحسابي للمرجح لارتفاعات معدات العجلة بالنسبة لمدى وجوه تحديد نفقات التجهيزات والاختصاصات لتصل حاصل مسواها ٤,٤ مما يدل على أنه غالباً يوجد تحديد نفقات التجهيزات والاختصاصات لتصل حاصل مسواها ٤,٤. بالنسبة لارتفاعات معدات العجلة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين طيفاً (٤) ودعماً (٥) مع ملاحظة ضعف لارتفاع أو التكرار أو النسبة فيم لارتفاعات معدات العجلة عن الوسط الحسابي كما يتضح من صغر الانحراف المعياري لقيم لارتفاعات معدات العجلة والذي يساوي ٠,٥٠. وهذا الانحراف يساوي ١٠,٣٦٪ والجهة لذلك يمكن القول أن ٩٤,٨٩٨٪ من معدات العجلة تحدد تحديد وابعاد واختصاصات الصان الوظيفية بنفسه.

وبما سبق يمكن القول أن اسناد المتبقي المعدل لارتفاعات معدات العجلة بالنسبة لمدى وجوه تحديد نفقات التجهيزات والاختصاصات المتكوى جهة شمس (أي أن الحد الأكبر من الصناعات التي يوجد بها تحديد نفقات جدول (٨-٤))

التوزيع التكراري والنسبي لارتفاعات العجلة حسب أشكال نفقات التجهيزات والاختصاصات.

ترتيب	أشكال نفقات	مفروغ فردي	شركة توصية	شركة تضامن	أخرى	الجمالي
١	مدى كحدود التجهيزات والاختصاصات	٤	٤	٤	٤	٤
٢	لا يحدث (١)	١	١	١	١	١
٣	أحياناً (٢)	٣	٣	٣	٣	٣
٤	غالباً (٣)	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥
٥	دعماً (٤)	٩	٩	٩	٩	٩
المتوسط المرجح		٦٨	٣٤	٣٠	١٨	٩٨
الانحراف المعياري		٤,١٤٨٥٧	٢,٩٧٧٥	٤,٠٥	٤,٥٥٥٥٥	-
		٠,٧٤٢٣٠٧	٠,٨٦٢٨	٠,٧٧٩٦٣	٠,٤٦٦٩٣	-

[illegible]

ويمكننا تقدير متوسط المجتمع لبيانات جدول ((٩-٤)) كما يلي:

٥) عند درجة ثقة ٩٥% فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

العدد الإجمالي = 7,047,981

المدة: ١٥-٢٠ دقيقة

[illegible]

المجلة ١٤٣٨ هـ - ١٤٣٩ هـ

الطبيب الاخصائي - ٩٩٠٩٩٩

أولاً أن المشروعات الصناعية الصغيرة في هذا المجال تقوم لدينا بتحديد الأولويات والأنشطة بقية.

[illegible]

بما سبق وبكلمة القبول أن نسال المجلس الممثل لإحيات مبررات العلة
التامة لدى التجهيز الفعلي للواجبات والاختصاصات في مباحثات السوق
مختلفة والقيامه بتأشور جهة البشري (إلا أن العهد الأكبر من ضمانات
التي تعد للواجبات وبكلمة مبررات علة الصحت من مباحثات
التي تعد للواجبات وبكلمة بكون أكبر من المنبسط للصحت ويقع على
الطرف، كما يتضح من مبادئ الالتزام المذكور مسبقاً. . . .

بمقتضى تقرير مالى من المصطفى (صلى الله عليه وآله وسلم) من سنة ١١٩٠ هـ.

[illegible]

١٠٨٩

عدد الأسرى : ١٨٧٩٦٥
عدد المعتقلين : ٢٠٠٠

الحمد لله = 1,770,805

نقد ۹۹٪ بهر حدود قلقله آمیز است.

محمد الأطي - 4,901,767

من أن المشروعات الصناعية المفسرة في هذا المجال تقوم غالباً بتحديد
الاحتياجات والاستثمارات بدقة.

٥) بالنسبة للمناهج التعليمية المستخدمة في إعداد المتخصصين في مجال بحوث العمليات، فإنها تعتمد على المناهج والبرامج التعليمية المستخدمة في إعداد المتخصصين في مجال بحوث العمليات، مما يدل على أن هناك حاجة إلى تحديث المناهج التعليمية المستخدمة في إعداد المتخصصين في مجال بحوث العمليات، وذلك من أجل أن يتمكنوا من التعامل مع التحديات التي تواجهها المنظمات في ظل التطور التكنولوجي السريع. وفيما يتعلق بالبرامج التعليمية المستخدمة في إعداد المتخصصين في مجال بحوث العمليات، فإنها تعتمد على المناهج والبرامج التعليمية المستخدمة في إعداد المتخصصين في مجال بحوث العمليات، مما يدل على أن هناك حاجة إلى تحديث المناهج التعليمية المستخدمة في إعداد المتخصصين في مجال بحوث العمليات، وذلك من أجل أن يتمكنوا من التعامل مع التحديات التي تواجهها المنظمات في ظل التطور التكنولوجي السريع.

معاً سبق يمكننا القول أن شكل المنطوق الممثل لإجابات مفردات العلة النسبية لم يدر تحديداً الواجبات والاختصاصات في الصلوات الكمالية نسبية ومتكافئة لمتنوع جهة الفهم (أي أن الفهم الأكبر من الحالات

إجمالي مبيعات شركة من الوسط الصناعي كما يتضح من الإحصائيات
المعزولة للفهم إجمالي مبيعات الشركة والذي يساوي ٠,٩٤٨٢٩ ومقابل
الإجمالي يساوي ٩,٨٩ %.

وما سبق يمكننا القول أن شكل الخطي القمطر لإجابات مفردات العينة
 المناظرة لصدى يرمز عن عدد القبول للواجبات والاختصاصات التي
 المناظرة للظاهرة والصدى هو مظهر العنصر (أي أن عدد العنصر من
 الحالات التي تصد للواجبات والاختصاصات بقية مفردات العينة من
 المناظرة للظاهرة العنصر من الحالات التي تصد للواجبات
 والاختصاصات بقية مفردات العينة من المناظرة للظاهرة والعنصر
 من العنصر من المناظرة للظاهرة يقع ضمن) كما يتضح من مخطط
 (الجدول ٤ - ب)

بمقتضى القانون رقم ١١٩ لسنة ١٩٦١، ومنه يترك للمتهم اختيار ما يراه مناسبا.

1. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ (1/4 of the area is shaded)

المادة ١٠٠ -

العدد الإجمالي = 1,441,445

[illegible]

تحتوي على ١٠٠٪ من حبوب القمح الكاملة

٤,٨١٩٨٨٤ = المد الأعظمي

أو أن المخزونات الصناعية الصغيرة في هذا المجال تقوم غالباً بتحديد
الاحتياجات والكميات المطلوبة.

(١) بالنسبة لمعاملات القرض والقسي والمكسب والقدرة جدد المعطاة للصينيين بموجب إجازات صدرات بالنسبة لصناديق تمويل إيجارات الاستثمارات في سوريا ٥,٥ ميا يمل حتى ٢٢ أيلول - تموز تمديد الإجازات والاستثمارات إلى صدرات التي قدمت الفوائد لهذه المعاملات ويتضح كذلك بالنسبة لإجازات الفوائد التي تفرق عن صناديقها الصينية (٢) أيضا (١) بالنسبة إلى معاملة ضريبة أرباح أو تفرق أو تخفف من إيجارات صدرات الفوائد عن الفوائد الصينية كما يتضح من الإقرار المرفق في إجازات صدرات الفوائد والذي يسفر ١٠٠,٥٥٥,٠٠٠ ومعمل

[illegible]

يمكننا تقدير متوسط المبيعات لمنتجات جاكسون ((1-1)) كما يلي:

(هذا لرجل له ٩٠٪ من جلود الفيلة ليعمل في صنع العاج)

الحمد الأعلى - 1,61,874

المحل الثاني = ٤,٢٨٩١٢٥

(وعند درجة ١٩% فإن حدود الثقة لمؤشر التجميع هي:)

محمد الأطي - 6,710,917

الحمد لله = 4,701,000

وإن المشروعات المتناهية الصغر في هذا المجال تقوم طلياً بتحديد
الاجبات والالتزامات بنفها.

[illegible]

الدرجات والاختصاصات بدقة.

(4) تحديد السلطات والمسؤوليات:

مسؤوليات كل صلب بالمشروع كانت التنازع التكملة بالجدول ((١-٤)) كذا يوضح التوزيع التقسي والتكراري لسلطات الجهة حسب مدى وجود دراسة وتجميع المعلومات المتعلقة بالمهنية:

جدول ((١-٤))

التوزيع التقسي والتكراري لمدى وجود دراسة وتجميع المعلومات المتعلقة بالمهنية

البيان	الأوزان	التكرار	نسبة مئوية (%)
دائما	٥	٣٩	٣٩,٧٩٧
غالبا	٤	٤٢	٤٢,٨٥٧
أحيانا	٣	٣	٣,٠٦١
نادرا	٢	٦	٦,١٢٢
لا يحدث	١	٦	٦,١٢٢
غير معين	٠	٧	٧,٠٤١
إجمالي		٩٨	١٠٠
المتوسط المرجح		٤	
الانحراف المعياري		٠,٤٨	

من تحليل بيانات جدول ((١-٤)) يتضح أن:

جاء المتوسط الحسابي لدرجات مخرجات المهنة بالنسبة لمدى وجود دراسة وتجميع المعلومات المتعلقة بالمهنية مسكوبا ٤ مما يدل على أنه غالبا يوجد دراسة وتجميع للمعلومات المتعلقة بالمهنية ويتضح ذلك بالنسبة لدرجات مخرجات المهنة التي يساوي المتوسط الحسابي للمخرج لها مع غالبا ((١)) مع ملاحظة ضعف تكرار أو تكرار أو تكرار فتم إجابات مخرجات المهنة عن فويض الحسابي كما يتضح من صغر الانحراف المعياري لقيم إجابات مخرجات المهنة والذي يساوي ٠,٤٨ ومعامل الاختلاف يساوي ١٢% ومعامل الانحراف يساوي صغر (أي أن التباين الممثل لإجابات مخرجات المهنة بالنسبة لمدى وجود دراسة وتجميع للمعلومات المتعلقة بالمهنية ضئيل)، ولتجربة لهذا سبيل يمكننا القول أنه في ٩١,٨٣٧% من مخرجات المهنة هناك دراسة وتجميع للمعلومات المتعلقة بالمهنية.

وبالتالي تغير متوسط المخرج لإجابات جدول ((١-٤)) كما يلي:

(١) عند درجة ٩٥ فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحد الأعلى = ٤,٠٩٥٠٣٥

الحد الأدنى = ٤,٠٩٤٩٦٤

(٢) وعند درجة ٩٩ فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحد الأعلى = ٤,١٢٥٠٩٧

الحد الأدنى = ٤,٠٧٤٩٠٢

أي أن المخرجات لصناعة الصغيرة تكون غالبا دراسة وتجميع للمعلومات المتعلقة بالمهنية.

تمت كلتي مدى إتمام المخرجات المهنية في التقييم هذه المخرجات:

يجب أن نلاحظ أن التمسك بدمج التقييم قد يختلف من مؤسسة

جدول ((١-٤))

التوزيع التكراري والتقسيمي لدرجات المهنة حسب مدى وجود تحديد لعدد العمال الذين يشارك فيهم رئيس واحد

البيان	الأوزان	التكرار	نسبة مئوية (%)
دائما	٥	٣٣	٣٣,١٧٧
غالبا	٤	٢١	٢١,٤١
أحيانا	٣	١١	١١,٢٢٤
نادرا	٢	٦	٦,١٨٤
لا يحدث	١	٢٤	٢٤,٤٩٠
إجمالي		٩٨	١٠٠
المتوسط المرجح		٣,٧	
الانحراف المعياري		٠,٥٩	

من تحليل بيانات جدول ((١-٤)) يتضح أن:

جاء المتوسط الحسابي لدرجات مخرجات المهنة بالنسبة لمدى وجود تحديد لعدد العمال الذين يشارك فيهم رئيس واحد مسكوبا ٣,٧ مما يدل على أنه أحيانا يوجد تحديد لعدد العمال الذين يشارك فيهم رئيس واحد

لأخرى إلا أن ذلك بعض المعلومات التي تخص أسس التوزيع ومدى وجود وهي تنظم لدى الإدارة في المخرجات الصناعية الصغيرة في مصر وهو ما دعي الباحثين إلى طرح عدة تساؤلات إمام مخرجات المهنة لتساؤل أهم المبدأ المهنة في التقييم في محاولة لتعرف على مدى إتمام هذه المهنة في التقييم في التقييم هذه المخرجات:

(١) مبدأ التنازع:

يتعلق على هذا المبدأ صميمات جديدة مثل لطاق السلطة أو لطاق الترقية أو لطاق الإجراء، ويتعلق هذا المبدأ أساسا بسجدة المتكسب من المرونة بين اثنين يستلزم أن يشارك فيهم رئيس واحد، ويتعلق هذا المبدأ مع الاختبار لاختلاف عدد العمال الذين يمكن أن يشارك فيهم رئيس واحد، ويتعلق هذا المبدأ مع طبيعة وكفاءة حسب طبيعة العمل ودرجة كفاءة المرونة من ودرجة كفاءة الرئيس وقويض السلطة ودرجة استقرار المشروع ووجود معايير موضوعية للحكم على الأداء وأساليب الاختصار ودرجة جودة العمل للتفاضل الشخصي واسم الفاعلية و..... ويتعلق هذا المبدأ مع الأسس الهامة للصناعة لعدد الأقسام في التقييم وإتمامها من خلال الصناعات الإدارية المختلفة، ويتعلق هذا المبدأ مع التقييم الشخصي له يسهم في فاعلية التشغيل التشغيلية وخفايش يتلخص ما يتم وجود هذا المبدأ وإتمامه في المخرجات الإدارية، ولذلك لم يسأل الباحثون عن عدد العمال الذين يشارك فيهم رئيس واحد وإنما سألوا عن وجود تحديد أساس لعدد العمال الذين يشارك فيهم رئيس واحد. والجدول ((١-٤)) التالي يبين التوزيع التكراري والتقسيمي لمخرجات المهنة حسب مدى وجود تحديد لعدد العمال الذين يشارك فيهم رئيس واحد:

الحد الأعلى = 7,117,815

العدد الإجمالي = ٢,١٨٢١٤٥

٥) وعدد درجة ثقة ٩٩% فإن حدود الثقة المتوسطة المجتمع هي:

٧,٤٠٢٧٦٥ = المد الأعلى

الحد الأدنى = ٧,١٤٦٧٧٤

أو أنه يوجد اتفاقاً تحديده لعدد الصلوات الذين بشراف عليهم رئيس واحد في
المشروعات الصناعية المصنوعة.

وبالمقابل حسن الأساس الذي يتم بناء عليه تجديد نطاق الشرف لدى
المفروض، كان لنيلها الجسولي ((١٦-٤)) القسلي والذي يبين توزيع مفردات
العبارة حسب أساس تجديد عند الفصل الذين يشرف عليهم رئيس واحد، ...

جواب: ((۱۷-۴))

القوانين التكوينية والمعمية لمخرجات الهيئة حسب أساس تحديد عند العمل للذين يشار إليهم رئيس واحد

أساس التقييم	د	%
(١) مستوى مهارة رايسين العمل	٢٧	٢٤,٥٥١
(٢) تقادير الخصص (الخبرة)	٢٦	٢٤,٥٣١
(٣) تشابع في الصناعات	٢٤	٢٤,٤٩٠
(٤) مستوى مهارة العاملين كاسيهم	١٨	١٨,٣٦٧
(٥) نظمية القاسية للعمل في اريف	٩	٩,٠٤١
(٦) حصبة لمكوات العمل	١	١,٠٢٠
الاجمعي	٩٨	١٠٠

من اجل بيالت جندول ((6-17)) يتضح ان:

تتخذ أسس تحديد الدخل الفعلي بأربعة معايير رئيسية، حيث يمثل

مستوى صعوبة إثبات الدخل الفعلي الأولي كما حددت المادة ٧٧.٠٥١ من

قانون الدخل، وما يمثل القواعد الخاصة (المخيرة) المادة الثانية

من القانون ٨.٢٦١، ٢٠٠٦ من مبررات العمل، وما يمثل الضمعي في المعاملات

المبررة ٢٢.٥٩٠، ٢٠٠٦ من مبررات العمل، وما يمثل العمل المبررة

للعمل في الفرق الخامسة كما حددت ٢٠.٥١٠ من مبررات

العمل، وما يمثل العمل الفعلي المبررة الخامسة كما حددت ١.٠٢٠ من

مبررات العمل.

أى أن العوامل الموضوعية المتصاعدة إلى حدود نطاق التضاريس (إلى) الحدود (1961) تمثل 36,378% من معدلات التغير بينما العوامل غير الموضوعية وغیر الموضوعية تلعب النقص في الصناعة والمضرة - تمثل 69,122% من معدلات التغير، مع ملاحظة أن 24 عينة من معدلات التغير اثنين جدا لنطاق التضاريس بلما أما هو سكد في الصناعة إلى جدول (19-2) ثم 24 عينة اثنين لحدود التضاريس (1961-2) .

أدى في ١٣,٨٧٨ % من مخرجات القعدة تحدد عند المال الذين يشرف عليهم رئيس واحد وثلاثة أو أكثر موضوعية.

جنوب (۱۷-۱)

التوزيع التكراري والنسبي لمخرجات هيئة البحث حسب وجود التدرج الوظيفي

المجموع		١٩٨٥		١٩٨٤		البيان
%	د	%	د	%	د	
١٠٠	١٨	٢٢,٧٢٢	٢٢	٦٦,٢٧٧	٦٥	رصيد الخزائن الأجنبية

٢٠١٠ - ٢٠١١ = ٢٠١٠ - ٢٠١١

(ج) مبدأ وجود تقويض السلطات والمصالحات:

[illegible]

١٧٤٤

التوزيع التكرارى والنسبى لمخرجات العجلة حسب مدى تفويض الصلاحيات الضرورية لتنفيذ العمل

النوع	العدد	النسبة المئوية (%)
البناء	٥	٤٦,٤٤٠
الزراعة	٤	٢٠,٤٠٨
الصناعة	٣	٢٠,٤٠٨
التجارة	٢	٦,١٢٢
الخدمات	١	٦,١٢٢
المجموع	١٥	١٠٠

الأطلس = 1,210,744

٢٠٤٦٥٠ = ٢٠٤٦٥٠

أما أن المشروعات الصناعية الصغيرة تقوم غالباً بتطبيق مبدأ التوزيع
المتساوي.

(د) مبدأ وحدة الأمر:

يُساعد به أن القرويين يتلقون الأيأس من رايهم واحد ويكولوا مسؤولاً
اسمهم، ويخبر هذا المبدأ من المبدأ الهامة في معظم التنظيمات لسهولة
التواصل والرفق والقلابة واقتصاد في زمن الأيأس المصغرة وتحديد الخسائر الاسباب
والوسائل التي تحقق الأهداف المشتركة بكفاءة وعقلانية

أي ينفذ هذا المبدأ الحصار سلطة إصدار الأوامر والقرارات للنشر في الصحافة وإصدار لفتة ضد أي فرد يقره، صفة خيالية تتجسّد في القنصليات والمصارف الدولية ما عدا الإرباب الذين يتكلمون منهم القنصليات التي لا تفرق بين تلكه قد تفرق في التضارب وتلكا لا تسهر مبدأ وحدة الأمر والذي يهذي بأن يتلقى الأمر وإساره وتعليقه من رئيس الأمر واحد ويكون مسؤولاً أمامه عن اصفه وهذا الأمر بدوره يكون مسؤولاً أمام الرئيس الأعلى منه أي الرئيس الذي يقرر خط العمل والسلطة التي ينفذها الرئيس الأعلى في معالجة العمل ثم رئيس الأمر واحد مؤتمن، وأمس إسماء أفرده حتى ولو كان مسؤولاً المدعو لنفسه، والحقول (٥-٦) التالي بين التواريخ التكراري للقياس والمعارف عاكسة الهيئت حسب مدى مسؤولية العمل إسماء رئيسه.

الميلاد

١٠٠٠ (١٠٠٠)

التوزيع التكراري والنسبي لمخرجات الفعلة حسب مدى مطابقة العمل عن عمله إمام رابسة المبكر

النوع	العدد	النسبة المئوية (%)
المجموع	١٠٠	١٠٠
لا يوجد	١	١
أحد مهن	١	١
المجموع	١٠٠	١٠٠

العملية بسلامة واحدة أو تشارك أو تشتت قسم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابي كما يتضح من الانحراف المعياري لقيم إجابات مفردات العينة والذي يساوي ١٠,٠. وكذلك معامل الاختلاف يساوي ٢٢,٧٢٧ ولتجربة ذلك يمكننا القول إن ٩٢,٨٧٨ من مفردات العينة يكون فيها الضمحل متولوا إمام رئيسه للمعاشرة.

من تحليل بيانات جدول ((١٤-١)) يتضح أن:

[illegible]

وبما سبق يمكننا القول أن أساليب المعطى الممثل لإجبات مفردات العلة بالاسية لدى تفرس الصلاحيات الضرورية لتفكيك العمل على وجه الصل (أ) أن القيد الأكبر من الصلاحيات التي تفرس الصلاحيات الضرورية لتفكيك العمل بمفردات العلة يكون أكبر من المتوسط الحسابي وبالغ على مبدئه (أ) كما يتضح من معطى الاستواء الذي يساوي - ٠,٨٩٦٤٦

كما يتضح من معامل الارتباط الذي يساوي - ٠,٨٢٦٤٤

ويمكننا تقدير متوسط المجتمع لبيان جدول (٤-١٤) كما يلي:

(١) عند درجة ثقة = 95% فإن حدود الثقة لمعدل المجتمع هي: (١١) الحد

الأطلس = 1.229067

F. 85. 121 = ————— 101 19

(١) واصلت وحدة التفتيش ٣٨٥ ٩٩٠ جولة لمتابعة العمل في المنشآت الخدمية، والحد من المخالفات.

الحصد الإجمالي = ٤,١٣٧٨٠

أي أن المصروفات الصناعية المصنوعة تقوم عليها بطابقين تبدأ واحدة الأسر.

(ب) مبدأ توزيع التكاليف:

أن مبدأ توزيع التكاليف لتحقيق ذلك كان التجهيز يتم والمعدات والمواد الخام والمواد الخام الخاصة بكل عمل، والمكلفة كلها من حيث التجهيز والمواد الخام هو أن هناك أصناف مختلفة من الأفران كل له فرقته ومختلفة وتوزيعه الميكانيكي و... وما لا يفرس في شخص ما قد لا يفرس في شخص آخر والمعدات التي هو أن كل مصنع له متطلبات خاصة به، فالمصنوع هو وتوزيع المصنوع للمصنوع في مكان أو في مؤسسة فلسفية، والمعدات (١٦-٤) التالي يبين التوزيع التكراري والتسليمات الخاصة حسب مدى التوافق بين التجهيز ومعدات ومصروفات العمل.

جدول (١٦-٤)

التوزيع التكراري والتسليمات الخاصة حسب مدى التوافق بين التجهيز ومعدات ومصروفات العمل

البيان	الأرقام	التكرار	نسبة مئوية (%)
ولما	٥	٤١	٤١,٨٣٧
غالباً	٤	٣٣	٣٣,٧٧٣
أحياناً	٣	٤	٤,٠٨٢
لنأبداً	٢	٤	٥,١٠٢
لا يحدث	١	١١	١١,٢٢٤
غير معين	٠	٤	٤,٠٨٢
الإجمالي		٩٨	١٠٠
المجموع المرجح		٤,٤	
الانحراف المعياري		١,٠٠	

من تحليل بيانات جدول (١٦-٤) يتضح أن:

جاء المتوسط الحسابي المرجح لإجماليات مصروفات العملية والتسليمات لمدى التوافق بين التجهيز ومعدات ومصروفات العمل مسجلها ٣,٨

مما يدل على أنه غالباً يوجد توافق بين التجهيز ومعدات ومصروفات العمل والتسليمات

ومعدات العمل ويتضح ذلك بالنسبة لإجماليات مصروفات العملية والتسليمات والتوزيع التكراري والتسليمات

بمقارنة مصروفات العمل والتسليمات في كل من (١) وأحياناً (٣) مع المتوسط الحسابي كما يتضح من مخطط الانحراف المعياري للتوزيع

إجماليات مصروفات العملية والتسليمات في كل من (١) وأحياناً (٣) مع المتوسط الحسابي كما يتضح من مخطط الانحراف المعياري للتوزيع

إجماليات مصروفات العملية والتسليمات في كل من (١) وأحياناً (٣) مع المتوسط الحسابي كما يتضح من مخطط الانحراف المعياري للتوزيع

إجماليات مصروفات العملية والتسليمات في كل من (١) وأحياناً (٣) مع المتوسط الحسابي كما يتضح من مخطط الانحراف المعياري للتوزيع

إجماليات مصروفات العملية والتسليمات في كل من (١) وأحياناً (٣) مع المتوسط الحسابي كما يتضح من مخطط الانحراف المعياري للتوزيع

إجماليات مصروفات العملية والتسليمات في كل من (١) وأحياناً (٣) مع المتوسط الحسابي كما يتضح من مخطط الانحراف المعياري للتوزيع

جدول (١٧-٤)

التوزيع التكراري والتسليمات الخاصة حسب مدى التوافق بين التجهيز ومعدات ومصروفات العمل

أساس الاختلاف	ك	%
(١) تفاوت في الخصائص فقط	٤٤	٤٤,٨٩٨
(٢) غير معين	٣٧	٣٧,٧٥٥
(٣) تفاوت في الخصائص +	١٢	١٢,٢٦٥
(٤) أسباب أخرى	٥	٥,١٠٢
الإجمالي	٩٨	١٠٠

تحليل البيانات الثلاثة أساساً لتفاوت الخصائص في الواسطة كما حدد ١٢,٢٦٥ من مصروفات العملية، بينما لتحليل الخصائص في الواسطة أساساً لتفاوت الخصائص

الأخرى للتجهيز كما حدد ٥,١٠٢.

ولذلك يمكن القول بأن التجهيز في أغلب مصروفات العملية يتم بناء على الإحصائيات الشخصية وهي نقطة ضعف تفصيلي منها إدارة المصروفات المصنوعة بمسألة خاصة سواء كانت كبيرة أم صغيرة.

أي أن الدراسة الأولى في نفس نفس للمعيار العاملين على التكاليف

ومما سبق يمكننا القول أن شكل المخطط لعمل إجماليات مصروفات العملية بالنسبة لمدى مسؤولية العمال عن عمله وإسم رئيسه الميكانيكي ملدوى جهة العمل (أي أن الحصد الأكبر من الصالات التي يكون بها العمال مسئولون إسم رئيسه الميكانيكي بمصروفات العملية يكون أكبر من المتوسط الحسابي ويبلغ على مبدئياً). كما يتضح من مخطط الانحراف المعياري - ٠,١

ويلاحظ ظهور متوسط المجتمع لبيانات جدول (١٦-٤) كما يلي:

(١) عند درجة ثقة ٩٥% فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحصد الأعلى = ٤,٥٧٧٩٨٩

الحصد الأدنى = ٤,٢٠٢١٠

(٢) وعند درجة ثقة ٩٩% فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحصد الأعلى = ٤,٦٦٠١٤

من تحليل بيانات جدول (١٧-٤) يتضح أن:

تعددت أسباب لتفاوت العمال في مصروفات العمل من المصروفات الصناعية المصنوعة حيث لتحليل أسباب التفاوت الشخصية الدراسة الأولى كما حدد ٤,٨٩٨ % من مصروفات العملية، بينما الدراسة الثانية لتحليل عدم الإجابة في التحليل أساساً للتجهيز كما حدد

٣٧,٧٥٥ % وهو ما يفسر بأنه تعرج من تكرار الأسباب الشخصية

أي التجهيز فالتجهيز لا يستدعي التعرج من الإجابة، بينما

تخصصية لقط كما حصد ١٤,٨٩٨% من مخرجات العملية.

ولما طس لك إمكاننا لظهور نسبة التواجد هذه في المجتمع ايرالست جدول (١١-٤) كما يلي:

عند درجة ثقة ٩٥% فإن: الحد الأعلى للنسبة = ١٤,٧٤٥٨%

الحد الأدنى للنسبة = ٤,٠٥٠١%

عند درجة ثقة ٩٩% فإن: الحد الأعلى للنسبة = ١٧,٨٦٠٩%

الحد الأدنى للنسبة = ٣,١٧٥٠%

(إذ) مبدأ التقسيم وتقسيم العمل:

يؤدي تطبيق هذا مبدأ على مستوى المنشأة في تحقيق العديد من المزايا التي تتلخص حول مفهوم التفويض وإيجاد الإنتاج والخصخصة الإيجابية التي يترجم لتفويض المهام ومزاياهم وفرتهم طاماً أسد فهمهم العمل المنصب مما يخلق الاستفادة الكاملة من طاقاتهم ويؤدي إلى سرعة أداء العمل وزيادة الإنتاجية نتيجة لتكامل التخصصات المتخصصة واحدة بدلاً من توليد جهود على صياغة متعددة متداخلة، ويؤدي إلى تكافؤ الوقت الضائع في التناقل العمل من مرحلة إلى أخرى، وبمجرد أن التخصص يتبع لتفويضه فكمثل التفرع على مستويات

جدول (١١-٤)

التوزيع التكراري والقياس لمخرجات العملية لدى إتمام التقييم لأكثر من مهمة

البيان	الأول	التكرار	نسبة مئوية (%)
دعماً	٥	١١	١١,٢٢٤
غالباً	٤	٢٠	٢٠,٤٠٨
أحياناً	٣	١٩	١٩,٣٨٨
نظراً	٢	٧	٧,١٤٣
لا يحدث	١	٤١	٤١,٨٧٧
إجمالي		٩٨	١٠٠
المتوسط المرجح		٢,٥	
الانحراف المعياري		٠,٣٨	

من تطبيق إمكانات جدول (١١-٤) يتضح أن:

جاء المديرة القصوى المرجح لإيجاد مخرجات العملية والتخصص لدى إتمام التقييم بأكثر من مهمة مساهمة ٢,٥ مما يدل على أنه أحياناً يقوم العاملون بأكثر من مهمة ويتضح ذلك بالتخصص لإيجاد مخرجات العملية التي يترجم التفرع القصوى المرجح لها بين أكثر (١) وأحياناً (٣) مع ملاحظة ضعف تواجدهم في التفرع أو تشتت فهمهم إيجاد مخرجات العملية من فهمهم القصوى كما يتضح من مخرجات الانحراف المعياري في فهمهم إيجابيات مخرجات العملية والذي يساهم ٠,٣٨ وبمعدل الاختلاف يساهم ١٥,٢% وننتهي لذلك بإمكاننا القول ١٥,٢% من مخرجات العملية لذلك أن يقوم العاملون فهمها بأكثر من مهمة تقسيم العمل، وقد يكون هذا ملاحظاً لبعض المشاريع حيث لا يتصل مهمة واحدة للعمل كل وقت صله ويحدث هذا حالة في فهمهم التي لا تتجاسر في فهمهم دقيق أو في حالة التفرع المتخصص.

ومما سبق يمكننا القول أن شكل التفرع المتخصص المتعدد مخرجات العملية والتخصص لدى إتمام التقييم بأكثر من مهمة متساوية جودة

جدول (١١-٥)

التوزيع التكراري والتقييم لمخرجات العملية حسب مدى التزام التخصص والتشغيل القانوني للمشروع

وزن	شأن المشروع	مدرج فردى	شركة تخصصة	شركة تلتزم	أخرى	إجمالي
كل يتم الالتزام						
٥	دعماً	٣	٧	٤	٢	١١
٤	غالباً	٧	٧	٤	٢	٢٠
٣	أحياناً	٤	٩	١	٥	١٩
٢	نظراً	٢	١	٣	١	٧
١	لا يحدث	١٢	١٣	٨	٨	٤١
العملية		٢٨	٣٧	٢٠	١٨	٩٨
المتوسط المرجح		٢,٥	٢,٥	٢,٣	-	-
الانحراف المعياري		١,٤٩٥٧٤	١,٣٩٢	١,٢٢٠٩٦	١,٤١٩٦٥٩	-

الأثر والتوزيع للعمل طبقاً مستوى معرفة كل منهم.

مع الأخذ في الاعتبار أن التفرع المتخصص في مجالات المعرفة وأوجهات الفصل من التفرع الأساسية التي تأتي في الإجراء العمل التخصص، ضمناً لمخرجات العملية على فهمهم الذي يصل به، وأما كمال خبرات التفرع هو الفصول إلى أخرى كالمادة في الإدارة فقد برزت أهمية تقسيم العمل إلى نوعيات متفرعة بحيث يصعب فصل نوعيات إلى أكثر الأثره لخدمة على القيام بها على أعلى مستوى ممكن.

ولقد ظهرت الآن بعض الاتجاهات القانونية التي لا تتواءم في وجود توزيع على الفصل على يمكن تلخيص بعض الأثر الجوانب لوجود التخصصات التفرع مثل اكتشاف شائكة العمل في الفصل وعدم مرونة توزيع عبء العمل طبع التخصص، وإن كانت (تخصصات التخصصات) والتقسيم العمل وتوزيع المهام جانباً ومطابقاً أية (تخصصات أخرى). وفي طرح السؤال بصورة عكسية حيث قدم سؤال مخرجات العملية من مدى قيام العاملين بأكثر من مهمة لإيجاد أن من يجيب بالإسبوع لا يتناسب التخصص وتقسيم العمل ولقد تضمنت النتائج في جدول (١١-٤) التالي: -

القول (أي أن) الحد الأكبر من كفاءات في مخرجات العملية والتخصص لدى إتمام التقييم بأكثر من مهمة يكون أقل من المديرة القصوى والتخصص يساهم (٤) كما يتضح من معدل الانحراف المعياري يساهم ٣,٩٤٧

وبمقتضى تظهر متوسط المجتمع إيجابيات جدول (١١-٤) كما يلي:

(١) عند درجة ثقة ٩٥% فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحد الأعلى = ٢,٥٧٥٢٣٦

الحد الأدنى = ٢,٤٢٤٧٦٣

(٢) عند درجة ثقة ٩٩% فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحد الأعلى = ٢,٥٩٩٠٣٥

الحد الأدنى = ٢,٤٠٠٩٦٤

أي أن المخرجات المتخصصة الصغيرة يقوم العاملون أحياناً بأكثر من مهمة.

ولمعرفة أي من التفرع القانوني أفضل إلى الالتزام بالتخصص وتقسيم العمل كانت النتائج الموضحة في جدول (١١-٤) التالي:

(٣) بالقيمة المبركات تقضي جساء المتوسط الحسابي المرجح لإجمالي مبركات العينة بالقيمة لدى الالتزام بالتخصص والتشكل القانوني للمشروع مسبقاً ٢,٥ مما يدل على أنه أحياناً ما يلتزم مبركات عينة البحث من شركات تقاضين بالتخصص والتخصص الفصل وتوضح تلك بالقيمة لإجمالي مبركات العينة التي يتراوح المتوسط الحسابي المرجح لها بين ١,٧ (١١) وإجمالي (٣) مع ملاحظة التباين في التباين أو تشتت قيم إجمالي مبركات العينة عن الوسط الحسابي كما وتوضح من كبر الانحراف المعياري لقيم إجمالي مبركات العينة والذي يساوي ١,٩٢٠٩٥٦، ومعامل الاختلاف يساوي ١١,١٧%.

وبما سبق يمكننا القول أن شكل المعطى المعطى لإجمالي مبركات العينة بالقيمة لدى الالتزام بالتخصص والتخصص الفصل ومبركات العينة من شركات تقاضين يكون أقل من المتوسط الحسابي ويقع على يسار ((، كما وتوضح من معامل الانحراف الذي يساوي ١,٠٤٨٨.

(٤) بالقيمة للتشكل القانوني الأخرى جساء المتوسط الحسابي المرجح لإجمالي مبركات العينة بالقيمة لدى الالتزام بالتخصص والتشكل القانوني للمشروع مسبقاً ٢,٧ مما يدل على أنه أحياناً ما يلتزم مبركات عينة البحث من الشركات القانونية الأخرى بالتخصص والتخصص الفصل وتوضح تلك بالقيمة لإجمالي مبركات العينة التي يتراوح المتوسط الحسابي المرجح لها بين ١,٧ (١١) وإجمالي (٣) مع ملاحظة التباين أو تشتت قيم إجمالي مبركات العينة عن الوسط الحسابي كما وتوضح من كبر الانحراف المعياري لقيم إجمالي مبركات العينة والذي يساوي ١,٤٩٦٥٩٦، ومعامل الاختلاف يساوي ١١,١٧%.

وبما سبق يمكننا القول أن شكل المعطى المعطى لإجمالي مبركات العينة بالقيمة لدى الالتزام بالتخصص والتخصص الفصل والتخصص الأكبر للتشكل القانوني الأخرى يتجاوز جهة اليمين ((أي أن العدد الأكبر من الحالات التي تلتزم بالتخصص والتخصص الفصل ومبركات العينة من الشركات القانونية الأخرى يكون أقل من المتوسط الحسابي ويقع على يسار ((، كما وتوضح من معامل الانحراف الذي يساوي ١,١٩٥٧١.

أما عن العلاقة بين مدى الالتزام بالتخصص وأنواع الخطأ المشروع فإن الجدول ((٢-٤)) التالي يظهر التوزيع التكراري والتخصص لدى الالتزام بالتخصص وأنواع الخطأ:

جدول ((٢-٤))

التوزيع التكراري والقيمة لمبركات العينة حسب مدى العلاقة بين مدى الالتزام بالتخصص وأنواع الخطأ

مدى تجمد المبركات	لا بحث (١)	أغلب (٢)	أحياناً (٣)	أغلب (٤)	أغلب (٥)	متوسط مرجح
نوع الخطأ						
تقنية ومبركات	٩	-	٦	٧	١	٢,٣
أغلب وأغلب ومبركات	١٦	٢	٤	-	٣١	٢,٧
تخصص ومبركات والتخصص	٢	-	١	-	٣	١,٧
الفرق ومبركات وطاعة	٢	١	١	١	٥	٢,٢
معلومات أساسية ومبركات	٢	١	٢	١	١٠	٣,٧
مركب ونظام ومبركات	٢	٢	٢	١	٨	٢,٤
المعالجة الأساسية	-	-	-	-	٢	١,٠
المعلومات المعطاة والاختلاف	٦	١	٣	٤	١٨	١,٩
والمداد	-	-	-	-	-	-
أخرى	-	-	-	١	٢	٤,٥
إجمالي	٤١	٧	١٩	٢٠	١١	١,٥

بوجهة هذه المصاحبة حيث أنها تتضمن مصاحبات تخصص على التخصص المعطى لكل تلك صناعة المصاحبات الأغنية والمصاحبات والآلات التقنية، كم تلتزم المصاحبات التقنية الأساسية ومبركات

من تحليل بيانات الجدول ((٢-٤)) وتوضح أن لا يظهر أي تباين لتشكل القانوني معن في الالتزام بالتخصص والتخصص الفصل، وبما سبق يمكننا القول أن شكل المعطى المعطى لإجمالي مبركات العينة بالقيمة لدى الالتزام بالتخصص والتخصص الفصل ومبركات العينة من شركات تقاضين بالتخصص والتخصص الفصل وتوضح تلك بالقيمة لإجمالي مبركات العينة التي يتراوح المتوسط الحسابي المرجح لها بين ١,٧ (١١) وإجمالي (٣) مع ملاحظة التباين أو تشتت قيم إجمالي مبركات العينة عن الوسط الحسابي كما وتوضح من كبر الانحراف المعياري لقيم إجمالي مبركات العينة والذي يساوي ١,٩٢٠٩٥٦، ومعامل الاختلاف يساوي ١١,١٧%.

(١) بالقيمة للمبركات القانونية جساء المتوسط الحسابي المرجح لإجمالي مبركات العينة بالقيمة لدى الالتزام بالتخصص والتشكل القانوني للمشروع مسبقاً ٢,٥ مما يدل على أنه أحياناً ما يلتزم مبركات عينة البحث من الشركات القانونية بالتخصص والتخصص الفصل وتوضح تلك بالقيمة لإجمالي مبركات العينة التي يتراوح المتوسط الحسابي المرجح لها بين ١,٧ (١١) وإجمالي (٣) مع ملاحظة التباين أو تشتت قيم إجمالي مبركات العينة عن الوسط الحسابي كما وتوضح من كبر الانحراف المعياري لقيم إجمالي مبركات العينة والذي يساوي ١,٤٩٦٥٩٦، ومعامل الاختلاف يساوي ١١,١٧%، وبما سبق يمكننا القول أن شكل المعطى المعطى لإجمالي مبركات العينة بالقيمة لدى الالتزام بالتخصص والتخصص الفصل ومبركات العينة من شركات تقاضين يكون أقل من المتوسط الحسابي ويقع على يسار ((، كما وتوضح من معامل الانحراف الذي يساوي ١,٠٤٨٨.

(٢) بالقيمة للشركات القانونية جساء المتوسط الحسابي المرجح لإجمالي مبركات العينة بالقيمة لدى الالتزام بالتخصص والتشكل القانوني للمشروع مسبقاً ٢,٥ مما يدل على أنه أحياناً ما يلتزم مبركات عينة البحث من شركات القانونية بالتخصص والتخصص الفصل وتوضح تلك بالقيمة لإجمالي مبركات العينة التي يتراوح المتوسط الحسابي المرجح لها بين ١,٧ (١١) وإجمالي (٣) مع ملاحظة التباين أو تشتت قيم إجمالي مبركات العينة عن الوسط الحسابي كما وتوضح من كبر الانحراف المعياري لقيم إجمالي مبركات العينة والذي يساوي ١,٣٩٦٥٩٦، ومعامل الاختلاف يساوي ١١,١٧%.

وبما سبق يمكننا القول أن شكل المعطى المعطى لإجمالي مبركات العينة بالقيمة لدى الالتزام بالتخصص والتخصص الفصل والتخصص الأكبر للتشكل القانوني الأخرى يتجاوز جهة اليمين ((أي أن العدد الأكبر من الحالات التي تلتزم بالتخصص والتخصص الفصل ومبركات العينة من الشركات القانونية الأخرى يكون أقل من المتوسط الحسابي ويقع على يسار ((، كما وتوضح من معامل الانحراف الذي يساوي ١,١٩٥٧١.

من تحليل بيانات الجدول ((٢-٤)) وتوضح أن

المصاحبات القانونية الأخرى هي أكثر المصاحبات المصاحبة للالتزام بالتخصص فهي التي المتوسط تقوم وفقاً بذلك ويرجع لتخصص تلك على

وكذلك المبيعات المعلقة والآلات والمعدات في المتجر وبها تقوم
لحساب بالائتمان بالمتجر وتقدر لذلك بأن هذه المبيعات بها جزء
من الأقسطة تحتاج إلى الخصم الفعلي وقسمة لثلاثة يمكن
الجمع بينها اليوم بها عامل واحد وهو من التحويل للبيانات الجيد

(١) بتأسيس المصانع الثلاثة والمطروقات جاد الفاتسيست الصربي
 وترجع إلهامات المصانع الثلاثة بالتأسيس لعدد الالتزام بالخص
 بزيادة مساهمة ٢,٢ ما بين حلي بعد إعطاء الالتزام بمساهمة
 من مفرات هذه المصنع الثلاثة وهذه المصانع وتوضح كذا وبصفة
 (٢) بتأسيس المصنع الثلاثة التي ستراعى المساهمة الصربية بين إعطاء
 (٣) وإقرار (١١) من مختلف هذه المصانع التي كانت قد إلهامات
 مفرات هذه من المصنع الصربي كما يتضح من المصانع
 الصربية التي لم يجهز المصنع الثلاثة والذي يساهم ١,٢٣٩٧٨٦
 الصربي، المصنع الثلاثة يساهم ٨٥,٥ %.

وتمسك بعض هؤلاء القوم بأن ذلك المنطق المعمول لإجبات مفكرات
الهيئة وللأساسة إحدى الالتزامات الجوهرية وتقسيم العمل في الصناعات
الغذائية والمفكرات ملزمة لهذه الهيئة (أي أن المهندسين الكبار من
الصناعات الغذائية والمفكرات والمهندسين وتقسيم العمل بمفكرات الهيئة من
الصناعات الغذائية والمفكرات يكون أقل من المهندسين الصناعيين
والذين هم طليعة الصناعة) كما يتضح من مخطط الالتزام الذي يسوقه

وہابیہ کے لیے یہ مسئلہ (۶-۷) کا ہے۔

٨. عدد زواجة ٢٢٤ و ٩٥٪ فإن حدود الثقة لمعوسط المجتمع هي:

المساحة الكلية = 9,0702.6

٢٠١٧/١٢/١٢ - ٢٠١٧/١٢/١٢

(1) معدل زيادة 99% في عدد الطلبة المتوسّط المتوسّط في السنة

المجموع: ٢,٦٦٩٢٢٩

1,90.77. = الحد الأدنى

أي أن المشروعات المناهضة للصيغة الصغيرة في هذا المجال نلتزم أحكاما
بالتكتمير.

(٢) بكتيرية المصاحبات الفلزل والنسوج واللباس والجلود، حيث
تنتج هذه المصاحبات المزعج - البكتيرية المصاحبة المصاحبة المصاحبة
اللباس والمصاحبة المصاحبة ٦,٣ ما يملئ في أنه المصاحبة
اللباس بالمصاحبة في المصاحبة المصاحبة المصاحبة المصاحبة
يضع في بكتيرية المصاحبة المصاحبة المصاحبة المصاحبة
المصاحبة المصاحبة (٣) ولها (٢) في حالة المصاحبة في تتأثر
في المصاحبة المصاحبة المصاحبة المصاحبة المصاحبة
من المصاحبة المصاحبة المصاحبة المصاحبة المصاحبة
١,٤٤٩,٧١ المصاحبة المصاحبة ٩٠,٦٦ %

[illegible]

من أجل ذلك، فإننا نستخدم في هذه الدراسة نموذجاً اقتصادياً جديداً، وهو نموذج الاقتصاد الكلي، الذي يهتم بالسلوك الاقتصادي الكلي، وليس بالسلوك الاقتصادي الجزئي.

(*) هذه الدراسة 2014 و 2015 في ضوء الفقرة الأولى من المرسوم رقم 177 لسنة 2014.

المود الأندلسي = 1.995009

١٠٠٠٠٠٠ - المجلد ١٠٠٠٠٠٠

(١) زيادة نسبة التلة ٥٩% فإن حدود التلة لمؤسستين للمجتمع خيرية

٢٠٠٢ - ٢٠٠٣

الميدان - ١.٩١١٦٢٧

أى أن المشروعات الصناعية الصغيرة فى هذا المجال تلتزم بحلها
بالخصوص.

(٣) بالمسبة لمصاعبات الفخسب وملاجه واللاجيد جاء المنيك

[illegible][illegible]

يمكننا تقدير متوسط المجتمع لبيانات جدول ((١٧-٧)) كما يلي:

(١) عند درجة ثقة ٩٠% فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

$$1,910A + A = 1,911A$$

3,44444 = 20000

(١) ووجدت اربعة ثلثة ٩٩% فإن حدود ثقة لمتوسط المجتمع هي:

1,944.70 = الأطلس

9,610,976 = 100

أما أن المشروعات الصناعية المقيمة في هذا المجال تكلم تكلمنا
بالخصوص.

[illegible]

ومما سبق يتضح القول أن شكل المعنى الممثل للإشارات مفردات
العلية والنسبة لنمذو الالتزام بالخصوص والتقسيم الفصل في
المفردات القرابية نظري جهة اليمين (أ) أن القسمة الأكبر من
الصفات التي تتألف بالخصوص والتقسيم الفصل مفردات العلية من
المفردات القرابية يكون أقل من مفردات النسبة والجمع على
اليسار (ب) كما يتضح من معادل الإنشاء الذي يساوي ١.٠٢٨٩٤.

ویداننا تقریر متوسط المجتمع لبيانات جدول ((٢٠-٤)) كما يلي:

٥) هذه درجة ثقة ١٠% فبين حلوها الثقة المتوسط المجتمع هي:

٧,٤٧١٧٤٨ = عدد الأطنان

1,468201 = 1.468201

٥) وعدد مخرجة ثقة ١٩% فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

٧,٥٠٤٩٧٤ = عدد الأطنسي

1,490.70 = مبلغ الحساب

أما أن المشروعات الصناعية الصغيرة في هذا المجال تلزم لاحتياجها بالخاص.

[illegible]

١,٤٩٦٩٢٣ ومعدل الإنخفاض يساوي ٤,٩٣%.

ومما سبق يمكننا القول أن شكل المنطق المعامل لإجماليات مفردات الفئة بالقضية لدى الالتزام بالتفصيل وتقسيم الفصل في الصناعات التحويلية الأساسية والمتكاملة مالتوى جهة الميزان (أي أن العدد الأكبر من الحالات التي تتلزم بالتفصيل وتقسيم الفصل بمفردات الفئة من الصناعات التحويلية الأساسية يكون أكثر من المنطق المعاصر ويقع على يساره)، كما يتضح من مخطط الانقسام التالي

يساوي ١,٣٦٠٨٠ ويمكننا تفسير متوسط المجتمع لبيانات جدول (٤-٢٠)) كما يلي:

(٤) عند درجة ثقة ٩٥% فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحد الأعلى = ٣,٤٩١٠٤٥

الحد الأدنى = ٢,٠٨٩٦٥

(٥) عند درجة ثقة ٩٩% فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحد الأعلى = ٣,٥٨٣١٠

الحد الأدنى = ٢,١٦٨٨٩

أي أن المفردات الصناعية الصغيرة في هذا المجال تتلزم إجمالاً بالتفصيل.

(٦) بالقضية الصناعية مواد البناء والخراب والصناعات الأساسية المبرج لإجماليات مفردات الفئة بالقضية لدى الالتزام بالتفصيل بثلاثة مساري ٢,٤ مما يدل على أنه لو كان يوجد التزام بالتفصيل في مفردات الفئة البحث المتعلقة بهذه الصناعات ويتضح ذلك بالقضية لإجماليات مفردات الفئة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين إجمالاً (٢٣) وبشكل (٢٢) مع ملاحظة تباين أو تساوي في تكتل قيم إجماليات مفردات الفئة عن الوسط الحسابي كما يتضح من الانقسام المعاصر لقيم إجماليات مفردات الفئة والذي يساوي ١,٦٦١٠٧٧ ومعدل الانخفاض يساوي ٤٨,٢٨%.

ومما سبق يمكننا القول أن شكل المنطق المعامل لإجماليات مفردات الفئة بالقضية لدى الالتزام بالتفصيل وتقسيم الفصل في الصناعات مواد البناء والخراب والصناعات الأساسية جهة الميزان (أي أن العدد الأكبر من الحالات التي تتلزم بالتفصيل وتقسيم الفصل بمفردات الفئة من الصناعات مواد البناء والخراب والصناعات الأساسية يكون أكثر من المنطق المعاصر ويقع على يساره)، كما يتضح من مخطط الانقسام التالي

يساوي ٠,٥٩٦ ويمكننا تفسير متوسط المجتمع لبيانات جدول (٤-٢٠)) كما يلي:

(٤) عند درجة ثقة ٩٥% فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحد الأعلى = ٢,٦٦٩٦٦

الحد الأدنى = ٢,١٧٠٣٣١

(٥) عند درجة ثقة ٩٩% فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحد الأعلى = ٢,٧٠٣٣١

الحد الأدنى = ٢,٠٩٧٨١

أي أن المفردات الصناعية الصغيرة في هذا المجال تتلزم إجمالاً بالتفصيل.

(٧) بالقضية للصناعات المعنوية الأساسية جواء المتوسط الحسابي المبرج لإجماليات مفردات الفئة بالقضية لدى الالتزام بالتفصيل بثلاثة مساري ٤,٥ مما يدل على أنه لا يوجد إلتزام بالتفصيل في مفردات الفئة البحث المتعلقة بهذه الصناعات ويتضح ذلك بالقضية لإجماليات مفردات الفئة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين إجمالاً (١١) مع ملاحظة ضعف تباين أو تساوي في تكتل قيم إجماليات مفردات الفئة عن الوسط الحسابي جدا كما يتضح من الانقسام المعاصر لقيم إجماليات مفردات الفئة والذي يساوي ٠,٠٠ والانخفاض يساوي ١٠٠% ومعدل الانقسام = صفر (أي أن المنطق المعامل للحالات التي تتلزم بالتفصيل وتقسيم الفصل بمفردات الفئة من الصناعات المعنوية الأساسية مالتوى جهة الميزان (أي أن العدد الأكبر من الحالات التي تتلزم بالتفصيل وتقسيم الفصل بمفردات الفئة من الصناعات المعنوية الأساسية يكون أكثر من المنطق المعاصر ويقع على يساره)، كما يتضح من مخطط الانقسام التالي

يساوي ٠,٠٠ ويمكننا تفسير متوسط المجتمع لبيانات جدول (٤-٢٠)) كما يلي:

(٤) عند درجة ثقة ٩٥% فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحد الأعلى = ١

الحد الأدنى = ١

(٥) عند درجة ثقة ٩٩% فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحد الأعلى = ١

الحد الأدنى = ١

أي أن المفردات الصناعية الصغيرة في هذا المجال تتلزم إجمالاً بالتفصيل.

(٨) بالقضية للصناعات المتكاملة المعنوية والآلات والمعدات جواء المتوسط الحسابي المبرج لإجماليات مفردات الفئة بالقضية لدى الالتزام بالتفصيل بثلاثة مساري ٢,٩ مما يدل على أنه لو كان يوجد إلتزام بالتفصيل في مفردات الفئة البحث المتعلقة بهذه الصناعات ويتضح ذلك بالقضية لإجماليات مفردات الفئة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين إجمالاً (٢٣) وبشكل (٢٢) مع ملاحظة تباين أو تساوي في تكتل قيم إجماليات مفردات الفئة عن الوسط الحسابي كما يتضح من الانقسام المعاصر لقيم إجماليات مفردات الفئة والذي يساوي ١,٥٨٠١٦٧ ومعدل الانخفاض يساوي ٤٤,٤٩%.

ومما سبق يمكننا القول أن شكل المنطق المعامل لإجماليات مفردات الفئة بالقضية لدى الالتزام بالتفصيل وتقسيم الفصل في الصناعات المتكاملة المعنوية والآلات والمعدات مالتوى جهة الميزان (أي أن العدد الأكبر من الحالات التي تتلزم بالتفصيل وتقسيم الفصل بمفردات الفئة من الصناعات المتكاملة المعنوية والآلات والمعدات يكون أقل من المتوسط الحسابي ويقع على يساره)، كما يتضح من مخطط الانقسام التالي

يساوي ١,٠٢٢ ويمكننا تفسير متوسط المجتمع لبيانات جدول (٤-٢٠)) كما يلي:

(٤) عند درجة ثقة ٩٥% فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحد الأعلى = ٣,١٦٨٢٤

الحد الأدنى = ٢,٥٨٧١٥

(٥) عند درجة ثقة ٩٩% فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحد الأعلى = ٣,٢١١٧٨

الحد الأدنى = ٢,٤٨٨٢١

أي أن المفردات الصناعية الصغيرة في هذا المجال تتلزم إجمالاً بالتفصيل.

(٩) بالقضية للصناعات الأساسية جواء المتوسط الحسابي المبرج لإجماليات مفردات الفئة بالقضية لدى الالتزام بالتفصيل بثلاثة مساري ٤,٥ مما يدل على أنه غالباً يوجد إلتزام بالتفصيل في مفردات الفئة البحث المتعلقة بهذه الصناعات ويتضح ذلك بالقضية لإجماليات مفردات الفئة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين إجمالاً (١١) وبشكل (١٠) مع ملاحظة ضعف تباين أو تساوي في تكتل قيم إجماليات مفردات الفئة عن الوسط الحسابي كما يتضح من الانقسام المعاصر لقيم إجماليات مفردات الفئة والذي يساوي ٠,٥٠ ومعدل الانخفاض يساوي ١١,١١%.

ومما سبق يمكننا القول أن شكل المنطق المعامل لإجماليات مفردات الفئة بالقضية لدى الالتزام بالتفصيل وتقسيم الفصل في الصناعات الأخرى مالتوى جهة الميزان (أي أن العدد الأكبر من الحالات التي تتلزم بالتفصيل وتقسيم الفصل بمفردات الفئة من الصناعات الأخرى يكون أقل من المتوسط الحسابي ويقع على يساره)، كما يتضح من مخطط الانقسام التالي

يساوي ٠,٠٠ ويمكننا تفسير متوسط المجتمع لبيانات جدول (٤-٢٠)) كما يلي:

(٤) عند درجة ثقة ٩٥% فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحد الأعلى = ٤,٥٩٨٩٤

الحد الأدنى = ٤,٥٠٠٠٥

(٥) عند درجة ثقة ٩٩% فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحد الأعلى = ٤,٦٣٠٣٩

الحد الأدنى = ٤,٦٦٩٦٠

أي أن المفردات الصناعية الصغيرة في هذا المجال تتلزم إجمالاً بالتفصيل.

(١٠) مبدأ وضع لقيم للعوامل المالية والمعنوية:

تقوم أحيانا بتحديد الأهداف والاحتياجات المالية مسبقا كما وضح بيجول (٧-٩).

وكما سبق فإن الأهداف الفرعية للتشغيلية المتضمنة تصاميم في تحقيق الهدف الرئيسي الصام وإن كان ذلك بدرجات مختلفة.

وقد تم تغطية هذا الموضوع بالتفصيل في المبحث الأول الخاص بتحديد الأهداف (إنكس على مستوى كل من الأهداف العامة والأهداف الفرعية التشغيلية) في الفصل الثاني (التخطيط في المشروعات الصناعية الصغيرة في ج-٣ ع).

(د) مبدأ تحقيق أقصى قدر ممكن من المصلحة والتفصيل:

كما سبق الإيضاح بيجول (٥-١٢) تتعدد الأوجه المتضمنة لتفكير القادة في شكل العلاقات بين المروية، حيث انحلت العلاقات المتعددة المروية الأولى بنسبة ٧١,٥٥٢٪، بينما انحلت العلاقات المتعددة المروية الثانية بنسبة ٢٩,٧٢٤٪، بينما انحلت العلاقات المتعددة المروية الثالثة بنسبة ١,٧٢٤٪. ولقد تم تغطية هذا الموضوع بالتفصيل في الجزء الخاص بالفرعية (المبحث الثاني) في الفصل الرابع (الفرعية في المشروعات الصناعية الصغيرة في ج-٣ ع).

كما سبق الإيضاح بيجول (٥-٢٠) فإن طبيعة نظام الحوافز تختلف وتعدد بمعدلات عالية حيث، حيث لتحليل المروية الكلية المروية الأولى كما حدد ٨٠,٩٦٢٪ من معدلات العمل، بينما لتحليل المروية الكلية + المروية الكلية المروية الثانية كما حدد ١٠,٢٠٤٪ من معدلات العمل، بينما لتحليل المروية الكلية الثالثة كما حدد ٩,١٨٤٪ من معدلات العمل، وقد تم تغطية هذا الموضوع في الفصل في الجزء الخاص بالتفصيل (المبحث الأول) في الفصل الرابع (الفرعية في المشروعات الصناعية الصغيرة في ج-٣ ع).

(م) مبدأ وحدة الهدف:

يخبر التفكير إذا لم يوضع أهداف المشروع، منى ذلك أن التفكير يتطلب وجود أهداف رسمية يمد على أساسها على التحليل الفعالية للهيكل ويظهر ككل متكامل، لذلك لابد لهدف الفعالية من تحديد الهدف أو الأهداف الرئيسية للمشروع وكذلك الأهداف الفرعية التشغيلية التي يسهم كل منها بدرجة معينة على تحقيق الهدف الرئيسي للمشروع.

وبالنسبة لهدف الرئيسي أو القسم (المبحث حقل أصغر أو مجال تحقيق معين والهدف فيه يتصور به) كما سبق الإيضاح في جدول (١-٢) فإن هناك تعدد وتوزع لأسلوب تحديد هدف المشروع الصام في عملية البحث، لقد فوجئ أن تحديد الهدف بناء على دراسة السوق يمثل المروية الأولى كما حدد ٥٣,١٤٨٪ من معدلات العمل، بينما يمثل تحديد الهدف بناء على وثيقة الهدف المروية الثانية كما حدد ٢٤,١٣٨٪ من معدلات العمل، بينما يمثل أسلوب تحديد هدف المشروع الصام بناء على التخصص للرئيس المروية الثالثة كما حدد ٧,٧٥٩٪ من معدلات العمل، بينما يمثل أسلوب تحديد هدف المشروع الصام بناء على أساس المروية القياسية كما حدد ١٠,٢١٠٪ من معدلات العمل.

أي أن هناك نسبة كبيرة من معدلات العمل ٥٣,١٤٨٪ حصلت على فكرة مشروعها أو حددت هدفها الصام بناء على دراسة السوق وتحليلها وبعضى لآخر أنها تتوجه في تحديد هدفها الصام بشكل مما يطق لها درجة لا يأتى بها من الفجاء حيث أنها ففورة الأولى على الطريق الصحيح للتخطيط، بينما نسبة ٢٤,١٣٨٪ من معدلات العمل تحدد هدفها الصام كطريقة أو وثيقة الهدف ونسبة ١٠,٢١٠٪ من معدلات العمل كطريقة أو وثيقة للمشروع ونسبة ٧,٧٥٩٪ من معدلات العمل كطريقة للتخصص الفرصى و ٢,٤٤٨٪ من معدلات العمل وفسى مشروعات تابعة لتجارة وإنتاجي فإن أهدافها العامة حددت بها لفظة ففورة هذا قد يفسر إلى أن تلك الهدف الصام للمشروع لهذه لفظة من معدلات العمل مرفوعة ككل منها متعددة ومخططة هدفها ونسبة ٨,٩٢٢٪ من معدلات العمل تحدد هدفها الصام مطقة بدون التخطيط ففسى، أي بذا أن أسس طمية مدونة

بما يقتضية للأهداف الفرعية التشغيلية بشكلها الففول كما صول بالإيضاح أن:

٢٠ بالنسبة لهدف حجم مبيعات معين فإن معدلات العمل تقسم أفرقا بقتلير مجموع المبيعات كما وضح بيجول (٣-١).

٢١ بالنسبة لهدف مركز أو نصيب المشروع من السوق ففول أساس تحديد نصيب المشروع من السوق بناء على القدرة الإنتاجية

يحل المروية الأولى من رين أسس تحديد نصيب أو مركز المشروع في السوق بمعدلات العمل كما وضح بيجول (٣-٤).

٢٢ بالنسبة لهدف حجم إنتاج معين فإن هناك تعدد وتوزع لأسلوب تحديد برنامج الإنتاج فيصطدم لدى معدلات العمل ويقتل أسلوب عدم تقدير المروية الأولى كما حدد ٢٧٪ من معدلات العمل كما

وضح بيجول (٣-٥).

٢٣ بالنسبة لهدف الفصل ففوى تطوير وتوزيع الممتلكات لفين معدلات العمل تقوم أحيانا بفصل على تطوير وتوزيع الممتلكات كما

وضح بيجول (٣-٧).

٢٤ بالنسبة للأهداف والاحتياجات المالية ففول معدلات العمل

THE ANALYSIS OF THE QUEUE LENGTH WITH LIMITED WAITING ROOM CAPACITY

ESMAT AYYAD SOLIMAN

Sadat Academy for Management Sciences

This paper treats the single server queue $E_k/G/1$ with finite waiting room. The phase technique is used to obtain the distribution of queue length at instants at which customers complete service, under the assumption that a customer who arrives to find the waiting room full departs without waiting for service. Moreover the limit as the size of the waiting room becomes infinite is found.

1- THE $E_k/G/1$ QUEUE WITH FINITE WAITING ROOM

Consider a single server queueing system $E_k/G/1$ in which customers arrive at random and the interarrival times $X_n, n=1, 2, \dots$ are independent identically distributed with density function given by .

$$\frac{(\lambda x)^k}{k!} e^{-\lambda x}, (k \text{ is a positive integer}).$$

Suppose that the waiting room is of size k (k is a positive integer) .

If such a customer arrives and finds the room is full, he departs immediately without waiting service. Thus, we note that there are at most $K+1$ customers in the system: k waiting and one in service. let $y_m, m = 1, 2, \dots$, be the service times which are independent and identically distributed with arbitrary distribution function F .

In the phase technique in $E_k / G / 1$ waiting room system , we consider a single server queueing process where customers arrive with interarrival times independently and identically distributed exponentially with mean $1 / \lambda$. Here in this process phases are served in batches of k , service does not commence unless there are at least k phases present , and the batches have service times independently and

identically with arbitrary distribution function F . We note that the number of phases which may be present in the system is limited to $(k+2)k$, then immediately a batch of k phases leaves the system without being served, so that the number of phases present at instants at which batches complete service forms a Markov chain.

The $E_k / G / 1$ queue in the case of infinite waiting room has been studied by Pollaczek (1957), Fabens (1959), Takacs [5] and others. The important result they obtained is the distribution of the queue length at instants at which customers complete service. Although this distribution serves as a good approximation to the finite waiting room case, especially when traffic intensity is low, exact results do not seem to be available.

2- The distribution of Queue Length For The $E_k / G / 1$ With Finite Waiting Room

Let $P_m^{(n)}$, $m = 0, 1, \dots, (k+1)k - 1$; $n = 1, 2, \dots$, be the probability that the n^{th} batch leaves behind m phases in the system after its service. Also, let q_m , $m = 0, 1, \dots$, be the probability that m phases arrive during the service period of the n^{th} batch;

we observe that q_m is independent of n and that

$$q_m = \int_0^{\infty} \frac{(\lambda x)^m}{m!} e^{-\lambda x} dF(x), m = 0, 1, \dots$$

Now we discuss two cases:

(1) If the $(n+1)^{\text{th}}$ batch leaves behind m phases, $m = 0, 1, \dots, (k+1)k - 1$; In this case, If the n^{th} batch departing from service left behind l ($< k$) Phases, then service does not recommence until k Phases are present, and, in order that $(n+1)^{\text{th}}$ batch may leave m phases, m phases must arrive during service this has probability $(p_0^{(n)} + \dots + p_{k-1}^{(n)})q_m$. If the n^{th} batch leaves $l \geq k$ phases, then k of these depart in the $(n+1)^{\text{th}}$ batch, so that for m phases to remain, $m+k-1$ must arrive during service. Adding

over i , the event has probability $\sum_{i=k}^{m+k} p_i^{(n)} a_{m+k-1}$ Hence

$$p_m^{(n+1)} = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i^{(n)} \right\} q_m + \sum_{i=k}^{m+k} p_i^{(n)} q_{m+k-1}, m=0, 1, \dots, k-1 \quad (2.1)$$

(2) If the $(n+1)$ th batch leaves behind m phases, $m=kk, \dots, (k+1)k-1$; in this case, if the n th batch leaves behind $i < k$ phases then, service recommences when k phases are present, and in order that the $(n+1)$ th batch leaves behind m phases, $m+jk$ $j=0, 1, 2, \dots$ phases must arrive during the service. Of these the first m remain, but the other jk phases increase the number of phases present to more than $(k+2)k-1$, and so leave without being served. this event has probability, for a particular i ,

$$p_i^{(n)} \{q_{m+k-1} + q_{m+2k-1} + q_{m+3k-1} + \dots\}$$

where i should be assumed over $i=k, \dots, (k+1)k-1$. Hence

$$p_m^{(n+1)} = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i^{(n)} \right\} \sum_{j=0}^{\infty} q_{m+jk} + \sum_{i=k}^{(k+1)k-1} p_i^{(n)} \sum_{j=0}^{\infty} q_{m+k-1+jk},$$

$$m=kk, \dots, (k+1)k-1 \quad 2.2$$

Since the number of phases left behind at successive instants of departure of a batch from service is a finite irreducible a periodic Markov chain, the limit as $n \rightarrow \infty$ of $p_m^{(n)}$ exists for $m=0, 1, \dots, (k+1)k-1$. Define .

$$p_m = \lim_{n \rightarrow \infty} p_m^{(n)}, \quad m=0, 1, \dots, (k+1)k-1,$$

Then from 2.1 and 2.2

$$p_m = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} q_m + \sum_{i=k}^{m+k} p_i q_{m+k-1}, m=0, 1, \dots, k-1 \quad 2.3$$

and

$$p_m = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} \sum_{j=0}^{\infty} q_{m+jk} + \sum_{i=k}^{(k+1)k-1} p_i \sum_{j=0}^{\infty} q_{m+k-1+jk},$$

$$m=kk, \dots, (k+1)k-1 \quad 2.4$$

Since 2.3 and 2.4 are homogeneous they may be solved only

to within a multiplicative constant, this constant being determined by the normalization equation

$$\sum_{m=0}^{(k+1)k-1} p_m = 1. \quad 2.5$$

Define

$$\Psi(s) = \int_0^\infty e^{-st} dF(t), \quad \operatorname{Re}(s) > 0,$$

then

$$\begin{aligned} \sum_{n=0}^{\infty} x^n q_n &= \int_0^\infty e^{-\lambda t} \sum_{n=0}^{\infty} \frac{(x\lambda t)^n}{n!} dF(t) \\ &= \int_0^\infty e^{-\lambda t} e^{x\lambda t} dF(t) \\ &= \int_0^\infty e^{-\lambda(1-x)t} dF(t) \\ &= v(\lambda(1-x)), \quad 1 \leq x < 1 \end{aligned}$$

Here we have,

$$\begin{aligned} &\left\{ \sum_{m=k}^{(k+1)k-1} x^m p_m \right\} \Psi(\lambda(1-x)) \\ &= \sum_{m=k}^{(k+1)k-1} x^m p_m \sum_{n=0}^{\infty} x^n q_n \\ &= x^k p_k q_0 + x^{k+1} p_{k+1} q_1 + x^{k+2} p_{k+2} q_2 + \dots \\ &\quad + x^{k+1} p_{k+1} q_0 + x^{k+2} p_{k+1} q_1 + x^{k+3} p_{k+1} q_2 + \dots \\ &\quad + x^{k+1} p_{k+2} q_0 + x^{k+3} p_{k+2} q_1 + x^{k+4} p_{k+2} q_2 + \dots \\ &\quad + x^{(k+1)k-1} p_{(k+1)k-1} q_0 + \dots \\ &= x^k p_k q_0 + x^{k+1} (p_k q_1 + p_{k+1} q_0) + x^{k+2} (p_k q_2 + p_{k+1} q_1 + p_{k+2} q_0) \\ &\quad + x^{k+3} (p_k q_3 + p_{k+1} q_2 + p_{k+2} q_1 + p_{k+3} q_0) + \dots \\ &\quad + x^{(k+1)k-1} (p_k q_{k-1} + p_{k+1} q_{k-2} + \dots + p_{(k+1)k-1} q_0) \\ &\quad + x^{(k+1)k} (p_k q_k + p_{k+1} q_{k-1} + \dots) + \dots \\ &= \sum_{m=0}^{k-1} x^{k+m} \sum_{i=k}^{k+m} p_i q_{m+i-k-1} + x^{(k+1)k} R_m(x) \end{aligned}$$

where $R_0(x)$ is a power series in x which accounts for terms involving powers of x of $(k+1)k$ and above, it follows using 2.3 that

$$\begin{aligned}\Psi\{\lambda(1-x)\} \sum_{m=0}^{(k+1)k-1} x^m p_m &= x^k \left\{ \sum_{m=0}^{k-1} x^m \sum_{l=k}^{k+m} p_l q_{m+k-l} \right\} + x^{(k+1)k} R_0(x) \\ &= x^k \left\{ \sum_{m=0}^{k-1} x^m p_m - \sum_{m=0}^{k-1} x^m q_m \sum_{l=0}^{k-1} p_l \right\} + x^{(k+1)k} R_0(x) \\ &= x^k \left\{ \sum_{m=0}^{k-1} x^m p_m + \sum_{m=k}^{(k+1)k-1} x^m p_m \Psi\{\lambda(1-x)\} \sum_{l=0}^{k-1} p_l \right\} \\ &\quad + x^{(k+1)k} R_1(x)\end{aligned}$$

where $R_1(x)$ is a power series similar to $R_0(x)$. on rearranging,

$$\sum_{m=0}^{(k+1)k-1} x^m p_m = \frac{\Psi\{\lambda(1-x)\}}{\Psi\{\lambda(1-x)\} - x^k} \left[\sum_{m=0}^{k-1} x^m p_m - x^k \sum_{m=0}^{k-1} p_m \right] + x^{(k+1)k} R_2(x)$$

2.6

where $R_2(x)$ is a power series similar to $R_0(x)$. Define

$$v_m = p_0 + p_1 + \dots + p_m, \quad m = 0, 1, 2, \dots, k-1,$$

Then

$$\begin{aligned}\sum_{m=0}^{k-1} x^m p_m - x^k \sum_{m=0}^{k-1} p_m &= (p_0 + x p_1 + x^2 p_2 + \dots + x^k (p_0 + p_1 + p_2 + \dots + p_{k-1})) \\ &= p_0 + x (v_1 - p_0) + x^2 (v_2 - p_0 - p_1) + \dots \\ &\quad + x^{k-1} (v_{k-1} - p_0 - p_1 - p_2 - \dots - p_{k-2}) - x^k v_{k-1} \\ &= p_0 + x v_1 + x^2 v_2 + \dots + x^{k-1} v_{k-1} - x(p_0 + x v_1 + x^2 v_2 + \dots + x^{k-1} v_{k-1}) \\ &= (1-x) \sum_{m=0}^{k-1} x^m v_m,\end{aligned}$$

and

$$\sum_{m=0}^{(k+1)k-1} x^m p_m = \frac{\Psi\{\lambda(1-x)\}(1-x)}{\Psi\{\lambda(1-x)\} - x^k} \sum_{m=0}^{k-1} x^m v_m + x^{(k+1)k} R_2(x) \quad 2.7$$

To determine v_0, v_1, \dots, v_{k-1} define

$$Q_m = \sum_{n=0}^{\infty} q_{m+nk}, \quad m=0,1,2,\dots,k-1,$$

and

$$\bar{P}_m = \sum_{n=1}^{\infty} p_{m+nk}, \quad m=0,1,2,\dots,k-1,$$

From 2.3 we have

$$p_0 = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} q_0 + p_k q_0$$

$$p_k = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} q_k + p_k q_k + p_{k+1} q_{k-1} + \dots + p_{2k} q_0$$

$$p_{2k} = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} q_{2k} + p_k q_{2k} + p_{k+1} q_{2k-1} + \dots + p_{3k} q_0$$

... ..

$$p_{(k-1)k} = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} q_{(k-1)k} + p_k q_{(k-1)k} + p_{k+1} q_{(k-1)k-1} + \dots + p_{kk} q_0$$

From 2.4 we have

$$p_{kk} = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} \sum_{j=0}^{\infty} p_{kk+jk} + \sum_{j=k}^{(k+1)k-1} p_j \sum_{f=0}^{\infty} q_{(k+1)k-i+jk}.$$

Suppose that the equations for $p_m, p_{m+k}, \dots, p_{m+kk}$ (where $0 \leq m < k$) are added, then we have for $m=0$

$$P_0 + P_k + P_{2k} + \dots + P_{kk} = \hat{P}_0.$$

we note that the summation of the set of equations that are derived above from 2.3 and 2.4 is the required summation, and by many arrangements of the terms of these equations we get

$$p_0 + \hat{p}_0 = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} Q_0 + Q_0 (p_k + p_{2k} + \dots + p_{kk}) + \\ + Q_{k-1} (p_{k+1} + p_{2k+1} + \dots + p_{kk+1}) + Q_{k-2} (p_{k+2} + p_{2k+2} + \dots + p_{kk+2}) + \dots$$

$$+Q_2(p_{2k-2} + p_{3k-2} + \dots + p_{kk-2}) + Q_1(p_{2k-1} + p_{3k-1} + \dots + p_{k+1k-1})$$

then we have

$$p_0 + \hat{p}_0 = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} Q_0 + Q_0 p_0 + q_{k-1} p_1 + \dots + Q_1 p_{k-1} \quad 2.8$$

For m=1, we derive from 2.3 the equations

$$\text{for } p_1, p_{1+k}, p_{1+2k}, \dots, p_{1+(k-1)k}$$

and from 2.4 we derive the equation for p_{1+kk} . The summation of these equations is

$$p_1 + p_{1+k} + \dots + p_{1+(k-1)k} + p_{1+kk} = p_1 + \hat{p}_1$$

and by many simple calculations as above we can get

$$\begin{aligned} p_1 + \hat{p}_1 = & \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} Q_1 + Q_1(p_k + q_{2k} + \dots + p_{kk}) + \\ & + Q_0(p_{k+1} + p_{2k+1} + \dots + p_{kk+1}) + Q_{k-1}(p_{k+2} + p_{2k+2} + \dots + p_{kk+2}) \\ & + \dots + Q_2(p_{2k-1} + p_{3k-1} + \dots + p_{(k+2)k-1}) \end{aligned}$$

Then, we have

$$p_1 + \hat{p}_1 = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} Q_1 + Q_1 p_0 + Q_0 p_1 + Q_{k-1} p_2 + \dots + Q_3 p_{k-2} + Q_2 p_{k-1} \quad 2.9$$

For m=2, 3, ..., k-1, we can derive a set of equations similar to 2.8 and 2.9.

These equations can be put as follows:

$$(1 - Q_0)p_0 - Q_{k-1}p_1 - Q_{k-2}p_2 - \dots - Q_3p_{k-2} - Q_1p_{k-1} = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} Q_0 - p_0$$

$$-Q_1)p_0 + (1 - Q_0)p_1 - Q_{k-1}p_2 - \dots - Q_3p_{k-2} - Q_2p_{k-1} = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} Q_1 - p_1$$

... ..

$$-Q_{k-2}p_0 + Q_{k-3}p_1 - \dots - (1 - Q_0)p_{k-2} - Q_{k-1}p_{k-1} = \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} p_i \right\} Q_{k-2} - p_{k-2}$$

$$-Q_{k-1}p_0 + Q_{k-2}p_1 - \dots - Q_1p_{k-2} - (1-Q_0)p_{k-1} = -\left\{\sum_{i=0}^{k-1} p_i\right\}Q_{k-1} - p_{k-1}$$

and if we define

$$p = \begin{bmatrix} p_0 \\ p_1 \\ \vdots \\ p_{k-1} \end{bmatrix} \quad p = \begin{bmatrix} p_0 \\ p_1 \\ \vdots \\ p_{k-1} \end{bmatrix} \quad T = \begin{bmatrix} Q_0 \\ Q_1 \\ \vdots \\ Q_{k-1} \end{bmatrix}$$

and

$$Q = \begin{bmatrix} Q_0 & Q_{k-1} & Q_{k-2} & \dots & Q_1 \\ Q_1 & Q_0 & Q_{k-1} & \dots & Q_2 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ Q_{k-1} & Q_{k-2} & Q_{k-3} & \dots & Q_0 \end{bmatrix}$$

Then, we have

$$(I-Q)\hat{p} = \left\{\sum_{i=0}^{k-1} p_i\right\}T - p, \quad 2.10$$

where I is the unit matrix of order k, Define

$$\sum_{n=0}^{\infty} x^n c_n = \frac{1 - \psi(\lambda(1-x))}{1-x}, |x| \leq 1.$$

and

$$c_m = \sum_{n=0}^{\infty} c_{m+nk}, \quad m = 0, 1, 2, \dots, k-1$$

then since

$$1 - \psi(\lambda(1-x)) = 1 - \sum_{n=0}^{\infty} x^n q_n$$

$$= (1-q_0) - \sum_{n=0}^{\infty} x^n q_n$$

It follows that

$$= (1-q_0) - \sum_{n=0}^{\infty} x^n q_n = (1-x) \sum_{n=0}^{\infty} x^n q_n$$

Equating the coefficients of x^n on both sides, we get

$$c_0 = 1 - q_0, \quad \text{for } n=0,$$

and

$$-q_n = c_n - c_{n-1}, \quad \text{for } n=1, 2, \dots$$

since

$$Q_m = \sum_{n=0}^m q_{m+n}, \quad m=0, 1, \dots, k-1$$

then

$$\begin{aligned} 1 - Q_0 &= 1 - \sum_{n=0}^0 q_n. \\ &= 1 - q_0 - q_k - q_{2k} - \dots \\ &= (1 - q_0) + (c_k - c_{k-1}) + (c_{2k} - c_{2k-1}) + \dots \\ &= (1 - q_0) + (c_k + c_{2k} + c_{3k} + \dots) - (c_{k-1} + c_{2k-1} + c_{3k-1} + \dots) \\ &= c_0 + \sum_{n=1}^m c_{nk} - \sum_{n=0}^m c_{(k-1)+nk} \end{aligned}$$

Thus

$$1 - Q_0 = c_0 - c_{k-1}$$

it is also clear that

$$-Q_m = c_m - c_{m-1} \quad m=0, 1, \dots, k-1.$$

Define

$$C = \begin{pmatrix} c_0 & c_{k-1} & c_{k-2} & \dots & c_1 \\ c_1 & c_0 & c_{k-1} & \dots & c_2 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ c_{k-1} & c_{k-2} & c_{k-3} & \dots & c_0 \end{pmatrix}, \quad D = \begin{pmatrix} 1 & 0 & \dots & 0 & -1 \\ -1 & 1 & \dots & 0 & 0 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ 0 & 0 & \dots & -1 & 1 \end{pmatrix}$$

then

$$\begin{aligned}
 Dc &= \begin{pmatrix} 1 & 0 & \cdots & 0 & -1 \\ -1 & 1 & \cdots & 0 & 0 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ 0 & 0 & \cdots & -1 & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} c_0 & c_{k-1} & c_{k-2} & \cdots & c_1 \\ c_1 & c_0 & c_{k-1} & \cdots & c_2 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ c_{k-1} & c_{k-2} & c_{k-3} & \cdots & c_0 \end{pmatrix} \\
 &= \begin{pmatrix} c_0 - c_{k-1} & c_{k-1} & - & c_{k-2} & \cdots & c_1 - c_0 \\ c_1 - c_0 & c_0 & - & c_{k-1} & \cdots & c_2 - c_1 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ c_{k-1} - c_{k-2} & c_{k-2} & - & c_{k-3} & \cdots & c_0 - c_{k-1} \end{pmatrix} \\
 &= \begin{pmatrix} 1 & 0 & \cdots & 0 & 0 \\ 0 & 1 & \cdots & 0 & 0 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ 0 & 0 & \cdots & 0 & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} Q_0 & Q_{k-1} & Q_{k-2} & \cdots & Q_1 \\ Q_1 & Q_0 & Q_{k-1} & \cdots & Q_2 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ Q_{k-1} & Q_{k-2} & Q_{k-3} & \cdots & Q_0 \end{pmatrix} \\
 &= I - Q
 \end{aligned}$$

Define

$$E = \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 & \cdots & 0 \\ 1 & 1 & 0 & \cdots & 0 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1 & 1 & 1 & \cdots & 1 \end{pmatrix}, F = \begin{pmatrix} 0 & 0 & \cdots & 0 & 1 \\ 0 & 0 & \cdots & 0 & 1 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ 0 & 0 & \cdots & 0 & 1 \end{pmatrix}$$

then in is clear that

$$ED = I - F,$$

and

$$E(I - Q) = EDC = (I - F)C.$$

Define

$$\delta = \begin{pmatrix} 1 \\ 0 \\ \vdots \\ M \\ 0 \end{pmatrix} \quad e = \begin{pmatrix} 1 \\ 0 \\ \vdots \\ M \\ 1 \end{pmatrix} \quad v = \begin{pmatrix} v_0 \\ v_1 \\ \vdots \\ M \\ v_{k-1} \end{pmatrix}$$

then

$$\begin{aligned} \delta(I-Q)\left\{\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right\} &= \begin{pmatrix} 1-Q_0 & -Q_{k-1} & \cdots & -Q_1 \\ -Q_1 & 1-Q_0 & \cdots & -Q_2 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ -Q_{k-1} & -Q_{k-2} & \cdots & 1-Q_0 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \sum_{i=0}^{k-1} P_i \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \end{pmatrix} \\ &= \begin{pmatrix} (1-Q_0)\sum_{i=0}^{k-1} P_i \\ -Q_1\sum_{i=0}^{k-1} P_i \\ \vdots \\ -Q_{k-1}\sum_{i=0}^{k-1} P_i \end{pmatrix} = \sum_{i=0}^{k-1} P_i \left\{ \begin{pmatrix} 1 \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \end{pmatrix} - \begin{pmatrix} Q_0 \\ Q_1 \\ \vdots \\ Q_{k-1} \end{pmatrix} \right\} \\ &= \left\{ \sum_{i=0}^{k-1} P_i \right\} (\delta - T), \end{aligned}$$

and from 2.10 it follows that

$$\begin{aligned} (I-Q)\left\{\hat{P} + \left(\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right)\delta\right\} &= (I-Q)\hat{P} + (I-Q)\left\{\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right\}\delta \\ &= \left\{\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right\}T - P + \left\{\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right\}(\delta - T) \\ &= \left\{\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right\}\delta - T, \end{aligned}$$

so that $E(I-Q)\left\{\hat{P} + \left(\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right)\delta\right\} = \left(\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right)ES - EP$, and since $ES = e$

$EP = v$, and we have formerly,

$$E(I-Q) = (I-F)C,$$

then

$$(I-F)C\left\{\hat{P} + \left(\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right)\delta\right\} = \left\{\sum_{i=0}^{k-1} P_i\right\}e - v. \quad 2.11$$

Now

$$BCP = \begin{pmatrix} 0 & 0 & \dots & 0 & 1 \\ 0 & 0 & \dots & 0 & 1 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ 0 & 0 & \dots & 0 & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} C_0 & C_{k-1} & C_{k-2} & \dots & C_1 \\ C_1 & C_0 & C_{k-1} & & C_2 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ C_{k-1} & C_{k-2} & C_{k-3} & \dots & C_0 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \hat{P}_0 \\ \hat{P}_1 \\ \vdots \\ \hat{P}_{k-1} \end{pmatrix}$$

$$= \begin{pmatrix} C_{k-1}\hat{P}_0 + C_{k-2}\hat{P}_1 + \dots + C_0\hat{P}_{k-1} \\ C_{k-1}\hat{P}_0 + C_{k-2}\hat{P}_1 + \dots + C_0\hat{P}_{k-1} \\ \vdots \\ C_{k-1}\hat{P}_0 + C_{k-2}\hat{P}_1 + \dots + C_0\hat{P}_{k-1} \end{pmatrix}$$

$$= (C_{k-1}\hat{P}_0 + C_{k-2}\hat{P}_1 + \dots + C_0\hat{P}_{k-1})e,$$

also

$$FC\left(\sum_{i=0}^{k-1} \hat{P}_i\right)e = \begin{pmatrix} c_{k-1} & c_{k-2} & \dots & c_0 \\ c_{k-1} & c_{k-2} & \dots & c_0 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ c_{k-1} & c_{k-2} & \dots & c_0 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 1 \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \end{pmatrix}$$

$$= \left(\sum_{i=0}^{k-1} \hat{P}_i\right) \begin{pmatrix} C_{k-1} \\ C_{k-1} \\ \vdots \\ C_{k-1} \end{pmatrix} = \left(\sum_{i=0}^{k-1} \hat{P}_i\right) C_{k-1}e.$$

Thus,

$$FC\left\{\hat{P} + \left(\sum_{i=0}^{k-1} \hat{P}_i\right)e\right\} = \{C_{k-1}(\hat{P}_0 + \sum_{i=1}^{k-1} \hat{P}_i) + C_{k-1}\hat{P}_1 + \dots + C_0\hat{P}_{k-1}\}e$$

$$= \left(\sum_{i=0}^{k-1} \hat{P}_i\right) \alpha e \quad \text{say,} \quad 2.12$$

adding 2.11 and 2.12 we get

$$C\left\{\hat{P} + \left(\sum_{i=0}^{k-1} \hat{P}_i\right)e\right\} = \left(\sum_{i=0}^{k-1} \hat{P}_i\right) (1 - \alpha)e - v. \quad 2.13$$

Thus we have now the two equations 2.7 and 2.13 to be solved in place of 2.3 and 2.4.

Equation 2.7 gives another equation for \hat{P} . Since the coefficient of X^k in $(1-x)\{v_0 + xv_1 + x^2v_2 + \dots + x^{k-1}v_{k-1}\}$ is

$v_{k-1} = (P_0 + P_1 + \dots + P_{k-1})$, and

$$\frac{\psi(\lambda(1-x))(1-x)}{\psi(\lambda(1-x)) - x} = (1-x) + \frac{x^k(1-x)}{\psi(\lambda(1-x)) - x}$$

on putting

$$\frac{x^k(1-x)}{\psi(\lambda(1-x)) - x} = \sum_{n=0}^{\infty} x^n a_n \quad 2.14$$

valid in $|X| < r$ for some $r > 0$. then by substituting from 2.14

in 2.7, we get

$$\sum_{m=0}^{(k+1)k-1} x^m p_m = (1-x) \sum_{m=0}^{k-1} x^m v_m + \sum_{n=0}^{\infty} x^n a_n \sum_{m=0}^{k-1} x^m v_m + x^{(k-1)k} R_0(x), \quad 2.15$$

Equating the coefficients of x^m on both sides, for $m=k, \dots, (k+1)k-1$, we get

$$p_k = \sum_{j=0}^{k-1} v_j a_{k-j} - \sum_{l=0}^{k-1} p_l$$

$$p_m = \sum_{j=0}^{k-1} v_j a_{m-j}, \quad m=k+1, k+2, \dots, (k+1)k-1.$$

Hence

$$\begin{aligned} \hat{P}_0 &= p_k + p_{2k} + \dots + p_{k^2} \\ &= \sum_{j=0}^{k-1} v_j a_{k-j} - \sum_{l=0}^{k-1} p_l + \sum_{j=0}^{k-1} v_j a_{2k-j} + \dots + \sum_{j=0}^{k-1} v_j a_{k^2-j} \\ &= \sum_{j=0}^{k-1} v_j \sum_{n=1}^k a_{nk-j} - \sum_{l=0}^{k-1} p_l, \end{aligned}$$

also

$$\begin{aligned} \hat{P}_1 &= p_{k+1} + p_{k+2} + \dots + p_{k^2+k} \\ &= \sum_{j=0}^{k-1} v_j \sum_{n=1}^k a_{(n+1)k-j}, \end{aligned}$$

and in the same way we can find $\hat{P}_2, \hat{P}_3, \dots, \hat{P}_{k-1}$. Thus

$$\bar{P} = \begin{pmatrix} \bar{P}_0 \\ \bar{P}_1 \\ \vdots \\ \bar{P}_{k-1} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \sum_{j=0}^{k-1} v_j \sum_{n=1}^k a_{nk-j} & \sum_{l=0}^{k-1} P_l \\ \sum_{j=0}^{k-1} v_j \sum_{n=1}^k a_{nk-j} & \\ \vdots & \\ \sum_{j=0}^{k-1} v_j \sum_{n=1}^k a_{nk-j} & \end{pmatrix}$$

$$= \begin{pmatrix} \sum_{n=1}^K a_{nk} & \sum_{n=1}^K a_{nk-1} & \cdots & \sum_{n=1}^K a_{nk-(k-1)} \\ \sum_{n=1}^K a_{1+nk} & \sum_{n=1}^K a_{nk} & \cdots & \sum_{n=1}^K a_{nk+1-(k-1)} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \sum_{n=1}^K a_{(k-1)+nk} & \sum_{n=1}^K a_{(k-1)+nk-1} & \cdots & \sum_{n=1}^K a_{nk} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} v_0 \\ v_1 \\ \vdots \\ v_{k-1} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \sum_{l=0}^{k-1} P_l \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \end{pmatrix}$$

Putting

$$A_m = \sum_{n=0}^{k-1} a_{m+nk} \quad m=0, 1, 2, \dots,$$

then

$$\bar{P} + \left(\sum_{l=0}^{k-1} P_l \right) \delta = \begin{pmatrix} A_k & A_{k-1} & \cdots & A_2 & A_1 \\ A_{k+1} & A_k & \cdots & A_3 & A_2 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ A_{2k-1} & A_{2k-2} & \cdots & A_{k+1} & A_3 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} v_0 \\ v_1 \\ \vdots \\ v_{k-1} \end{pmatrix} \quad 2.16$$

i.e., $\bar{P} + \left(\sum_{l=0}^{k-1} P_l \right) \delta = A_v$, with an obvious definition of A. On substituting

2.16 into 2.13,

$$\alpha(A_v) = \left(\sum_{l=0}^{k-1} P_l \right) (1+\alpha) e - v \quad 2.17$$

$$\text{i.e., } (I+CA)_v = \left(\sum_{l=0}^{k-1} P_l \right) (I-\alpha) e.$$

To determine the Inverse of C, define:

$$\frac{(1-x)}{1-\psi\{\lambda(1-x)\}} = \sum_{n=0}^{\infty} x^n b_n, |x| \leq 1,$$

$$B_m = \sum_{n=0}^{\infty} b_{m+n} \quad m = 0, 1, \dots, k-1.$$

Since we have

$$\frac{1-\psi\{\lambda(1-x)\}}{(1-x)} = \sum_{n=0}^{\infty} x^n c_n, |x| \leq 1,$$

and

$$C_m = \sum_{n=0}^{\infty} c_{m+n} \quad m = 0, 1, \dots, k-1,$$

then, by simple calculations we have

$$C^{-1} = B = \begin{pmatrix} B_0 & B_{k-1} & \dots & B_2 & B_1 \\ B_1 & B_0 & \dots & B_3 & B_2 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ B_{k-1} & B_{k-2} & \dots & B_1 & B_0 \end{pmatrix}$$

Multiplying 2.16 by B gives

$$(B+A)^v = \left(\sum_{n=0}^{k-1} B_n \right) \left(\sum_{j=0}^{k-1} b_j \right) (1-\alpha)e \quad 2.18$$

Define

$$G_m = A_m + B_m \quad m = 1, 2, \dots, k-1,$$

$$G_m = A_m + B_{m-k} \quad m = k, k+1, \dots, 2k-1,$$

$$G = \begin{pmatrix} G_k & G_{k-1} & \dots & G_1 \\ G_{k+1} & G_k & \dots & G_2 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ G_{2k-1} & G_{2k-2} & \dots & G_k \end{pmatrix},$$

then

$$G^v = \left(\sum_{n=0}^{k-1} B_n \right) \left(\sum_{j=0}^{k-1} P_j \right) (1-\alpha)e \quad 2.19$$

By Cramer's rule we can find v_0, v_1, \dots, v_{k-1} as follows: subtracting the elements of the $(r+1)^{\text{th}}$ row from the elements of the r^{th} row on both sides of 2.18, and letting $\Delta_m = G_m - G_{m-1}$, we get

$$\begin{pmatrix} \Delta_k & \Delta_{k-1} & \dots & \Delta_2 & \Delta_1 & v_0 \\ \Delta_{k+1} & \Delta_k & \dots & \Delta_3 & \Delta_2 & v_1 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots & \vdots \\ \Delta_{2k-2} & \Delta_{2k-3} & \dots & \Delta_k & \Delta_{k-1} & v_{k-2} \\ G_{2k-1} & G_{2k-2} & \dots & G_{k-1} & G_k & v_{k-1} \end{pmatrix} = d \begin{pmatrix} 0 \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \\ 1 \end{pmatrix}$$

where

$$d = \left(\sum_{m=0}^{k-1} B_m \right) \left(\sum_{l=0}^{k-1} P_l \right) (1-\alpha),$$

then

$$v_j = g \begin{pmatrix} \Delta_k & \dots & \Delta_{j+1} & 0 & \Delta_{j-1} & \dots & \Delta_1 \\ \Delta_{k+1} & \dots & \Delta_{j+2} & 0 & \Delta_{j-2} & \dots & \Delta_2 \\ \vdots & \ddots & \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \Delta_{2k-2} & \dots & \Delta_{j+k-1} & 0 & \Delta_{j+k-3} & \dots & \Delta_{k-1} \\ G_{2k-1} & \dots & G_{j+k} & 1 & G_{j+k-2} & \dots & G_k \end{pmatrix}$$

$$= g D_j \text{ say, } j = 0, 1, \dots, k-1$$

for some constant g .

Thus

$$\sum_{m=0}^{k-1} x^m v_m = g \sum_{m=0}^{k-1} x^m D_m = g [x^0 D_0 + x D_1 + x^2 D_2 + \dots + x^{k-1} D_{k-1}].$$

If we expand D_j , $j = 0, 1, \dots, k-1$ from the j^{th} column, (noting that for $j=0$ means the first column and for $j=1$ means the second column and so on) then we get minors as d_j but without the j^{th} column and the last row; Let these minors be E_j , $j = 0, 1, \dots, k-1$, then

$$\sum_{m=0}^{k-1} x^m v_m = g \sum_{j=0}^{k-1} (-1)^j x^j E_j,$$

Let

$$\Delta(x) = \begin{pmatrix} \Delta_2 & \Delta_{k-1} & \cdots & \Delta_2 & \Delta_1 \\ \Delta_{k-1} & \Delta_k & \cdots & \Delta_3 & \Delta_2 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \vdots \\ \Delta_{2k-2} & \Delta_{2k-3} & \cdots & \Delta_k & \Delta_{k-1} \\ x^0 & x & \cdots & x^{k-2} & x^{k-1} \end{pmatrix} \quad 2.20$$

then, by expanding this determined from the last row it follows that

$$\Delta(x) \sum_{j=0}^{k-1} (-I)^j x^j E_j,$$

then we have

$$\sum_{m=0}^{k-1} x^m v_m = g \Delta(x). \quad 2.21$$

From equation 2.15 we have

$$\begin{aligned} \sum_{m=0}^{(k+1)k-1} x^m p_m &= (a_0 v_0 + v_0) + (v_1 - v_0 + a_0 v_1 + a_1 v_0) x \\ &\quad + (v_2 - v_1 + a_0 v_2 + a_1 v_1 + a_2 v_0) x^2 + \dots \\ &\quad + (v_{k-1} - v_{k-2} + a_0 v_{k-2} + a_1 v_{k-2} + \dots + a_{k-1} v_0) x^{k-1} \\ &\quad + \left(\sum_{j=0}^{k-1} v_j a_{k-j} - \sum_{j=0}^{k-1} P_j \right) x^k + \sum_{j=0}^{k-1} v_j a_{k-1-j} x^{k+1} + \dots \\ &\quad + \left\{ \sum_{j=0}^{k-1} v_j a_{(k+1)k-1-j} \right\} x^{(k+1)k-1} + \dots \end{aligned}$$

It follows by summing the coefficients of x^m , $m=0, 1, \dots, (k+1)k-1$ on both sides and noting that $\sum_{j=0}^{k-1} P_j = v_{k-1}$ that.

$$\sum_{m=0}^{(k+1)k-1} P_m \sum_{n=0}^{k-1} v_n \sum_{n=0}^{(k+1)k-1-m} a_n.$$

Letting

$$\Delta = \begin{pmatrix} \Delta_k & \Delta_{k-1} & \dots & \Delta_1 \\ \Delta_{k+1} & \Delta_k & \dots & \Delta_2 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \Delta_{2k-2} & \Delta_{2k-3} & \dots & \Delta_{k-1} \\ \sum_{n=0}^{(k+1)k-1} a_n & \sum_{n=0}^{(k+1)k-2} a_n & \dots & \sum_{n=0}^{k-1} a_n \end{pmatrix}$$

then

$$\sum_{m=0}^{(k+1)k-1} x^m p_m = \frac{\psi\{\lambda(1-x)\}(1-x)}{\psi\{\lambda(1-x)\}(1-x)-x^k} \frac{\Delta(x)}{\Delta} + x^{(K+1)k} R_2(x) \quad 2.22$$

and p_m the coefficient of x^m , is obtained from the first term only on the right hand side of 2.22

3- THE BEHAVIOUR OF $E_k/G/1$ QUEUE

WITH INFINITE WAITING ROOM

Now we determine the limit as $k \rightarrow \infty$ of 2.22 Let ρ be the traffic intensity, and let for $\rho \leq 1$ the $k-1$ roots of $\psi\{\lambda(1-x)\} = x^k$ in $|x| < 1$ be s_1, s_2, \dots, s_{k-1} ; and for $\rho > 1$ let the k roots of $\psi\{\lambda(1-x)\} = x^k$ in $|x| < 1$ be s_1, s_2, \dots, s_k .

for $\rho \leq 1$ define

$$\frac{x^k(1-x) \prod_{r=1}^{k-1} (x-s_r)}{\psi\{\lambda(1-x)\} - x^k} = v_0 + v_1 x + \dots$$

$$= v(x) \quad |x| \leq 1.$$

$$\prod_{r=1}^{k-1} (x-s_r) = \sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r x^r,$$

then (cf. 2.14).

$$v(x) = \left(\sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r x^r \right) a(x)$$

and so

$$v_n = \sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r a_{n-r}, \quad n \geq k,$$

$$\begin{aligned} \sum_{n=0}^{k-1} v_{m+n} &= \sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r \sum_{n=0}^{k-1} a_{m-r+n} \\ &= \sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r A_{m-r}, \end{aligned} \quad m \geq k,$$

By Abel's theorem $\sum v_n$ converges, and hence the limit as $k \rightarrow \infty$ of $\sum \alpha_r A_{m-r}$ exists for each m . If in 2.20 successive columns are multiplied by $\alpha_0, \alpha_1, \dots, \alpha_{k-1}$, and the last column replaced by the sum, then for $m=1, 2, \dots, k-1$ the m^{th} element in the last column is

$$\begin{aligned} \sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r A_{m+k-1-r} &= \sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r (A_{m+k-1-r} - A_{m+k-1-r}) \\ &\quad - \sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r (B_{(m+k-1-r) \bmod k} - B_{(m+k-r) \bmod k}) \end{aligned}$$

where the subscript of each B_j is taken modulo k , and for $m=k$, the last element is

$$\sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r x^r = \prod_{r=0}^{k-1} (x - s_r).$$

Clearly $\sum_{i=0}^{(K+1)k-1} a_i$ and Δ_m , for each $m=1$ each $m=1, 2, \dots, k$, diverge as

$k \rightarrow \infty$, but $\Delta_m \sum_{i=0}^{(K+1)k-1} a_i$ converges. In particular, since $\sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r A_{m+k-1-r}$ converges, $\left[\sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r A_{m+k-1-r} \right] \left[\sum_{i=0}^{(K+1)k-1} a_i \right]$ converges to zero.

Hence if the first $k-1$ rows of $\Delta(x)$ are each divided by $\sum_{i=0}^{(K+1)k-1} a_i$,

as $k \rightarrow \infty$ the $k-1$ elements in the last column will tend to a zero, leaving only the last element. $\prod_{r=1}^{k-1} (c - \delta_r)$. The same procedure applied to g gives a similar result. Here the last element in the last column is

$$\sum_{r=0}^{k-1} \alpha_r \sum_{n=0}^{(K+1)k-1-r} a_n = - \sum_{n=0}^{K+1} v_n \rightarrow \lim_{K \rightarrow \infty} v(x) \text{ as } K \rightarrow \infty$$

Now, we have

$$\frac{d}{dx} [x^k (1-x) \prod_{r=1}^{k-1} (x - \delta_r)]_{x=1} = \prod_{r=1}^{k-1} (1 - \delta_r),$$

and

$$\frac{d}{dx} [\psi(\lambda(1-x)) - x^k]_{x=1} = \lambda \psi'(0) + k$$

Hence

$$\begin{aligned} \lim_{x \rightarrow 1} v(x) &= \frac{\prod_{r=1}^{k-1} (1 - \delta_r)}{\lambda \psi(0) + k} \\ &= \frac{\sum_{r=1}^{k-1} (1 - \delta_r)}{k - kp}, \end{aligned}$$

and by taking the limit as $k \rightarrow \infty$ of $\Delta(x)/\Delta^*$, expanding each determinant along the last column, we get

$$\lim_{k \rightarrow \infty} \frac{\Delta(x)}{\Delta^*} = k(1-p) \prod_{r=0}^{k-1} \left(\frac{x - \delta_r}{1 - \delta_r} \right).$$

This result agrees with Takacs [5] for $p \leq 1$.

for $p > 1$ define

$$\prod_{r=0}^k (x - \delta_r) = \sum_{r=0}^k \alpha_r x^r,$$

and follows the same procedure as previously, except that the columns of $\Delta(x)$, Δ^* are summed after being multiplied by $(\alpha_0 + \alpha_k), \alpha_1, \dots, \alpha_{k-1}$. In this case we have $\Delta(x)/\Delta^* \rightarrow 0$ as $k \rightarrow \infty$.

Also this agrees with Takacs [5] for $p > 1$

REFERENCES

- [1] ALLEN, A.O., probability Statistics and Queueing Theory. Academic Press. New York, 1978.
- [2] CARROLL, J.L., and L.LIPSDY., A Recursive Technique for Solving Closed Queueing Networks with population Size Constraints. proc. ACM Computer Science Conf., Dayton, Ohio., 1979.
- [3] CLARKE, A.B., "Maximum Likelihood for Simple Queue M/M/1.", Ann. Math. Stat., vol. 28, pp. 1036-1040, 1957.
- [4] COHEN, J.W., The Single Server Queue. North-Holland, Amsterdam, 1969.
- [5] TAKACS, F., "Transient Behaviour of Single Server Queueing processes with Erlang Input." Trans. Amer Math. Soc. 100, 1961.
- [6] SHANBHAG, D.N. and TAMBOURATZIS, D.G., "Erlangs Formula and Some Results on the Departure process for a Loss System." Appl. Prob., vol. 10, pp. 233-240, 1973.
- [7] DE SMIT, J.H.A., On the Many Server Queue with Exponential Service Times" Adv. Appl. Prob., Vol. 5, pp. 170-182, 1973.

فدوة أثر اتفاقية الجات على مهنة المحاسبة

والمراجعة والنظام الضريبي في مصر

السبت ٢٩/٩/٢٠٠١م

التوصيات

المال المسموح به للترخيص بمزاولة النشاط مع اعطاء فترة انتقالية للمكاتب والشركات الحالية لتوفيق أوضاعها مع الشروط الجديدة .

رابعاً : إنشاء جهاز يعنى الإشراف على مكاتب وشركات المحاسبة والمراجعة وتقييم أدائها وترتيب درجة جدارتها وإعلانها لمن يهمهم الأمر من أجل خلق روح تنافسية بين المكاتب أو الشركات تدفعهم إلى تطوير جودة الأداء وتقليل الفجوة بين توقعات المستخدمين للبيانات والقوائم المالية وبين مسئوليات المراجعين المهنية .

خامساً : التحديث الإلكتروني للنظم المطبقة في أعمال الفحص والمحاسبة والمراجعة واعتماد كتابة التقارير في إطار جودة النظم الإدارية الشاملة واعادة هيكلة النظم والموارد البشرية والمادية واستخدام التقنية الحديثة في المجال الأعمال الاستشارية والمالية والمحاسبية واعتماد القوائم المالية .

سادساً : الاهتمام بتدريب العناصر البشرية في معهد خاص للمحاسبين والمراجعين من أجل العمل على زيادة إنتاجية هذه العناصر وزيادة قدرتها على التكيف مع متطلبات المنافسة العالمية واستخدام التقنية الحديثة

أولاً : ضرورة وضع خطة ملزمة خلال فترة زمنية محددة لتطوير مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر تتضمن إعادة صياغة قانون تنظيم مزاولة المهنة لتحقيق متطلبات اتفاقية الجات وتحديد الحد الأدنى لمسوى التأهيل المطلوب لممارسة المهنة في كل من شركات الأموال وشركات الأشخاص ، وأن يتضمن القانون المقترح كلاً من حقوق وواجبات ومسئوليات الأطراف المرتبطة بالمهنة .

ثانياً : تطبيق معدلات أداء معيارية في المحاسبة والمراجعة لضمان جودة الأداء المهني ويتطلب هذا بدوره المراجعة الدورية لجودة العمل من جانب لجنة جودة الأداء المهني التي يجب أن تتحقق من قيام محاسب أو المراجع بالعمل وفقاً لمعدلات نظمية محددة مما يعطي الثقة في مهنة المحاسبة والمراجعة من جانب المستفيدين من خدماتها .

ثالثاً : إدماج شركات أو مكاتب المحاسبة والمراجعة المصرية الصغيرة مع بعضها البعض لتكوين مكاتب أو شركات كبرى ذات رؤوس أموال كبيرة تحقق لها الوفورات الاقتصادية المرتبطة باقتصاديات الحجم ، ويتطلب ذلك تحديد حد أدنى مرتفع لرأس

كان الحال في ظل قانون ١٣٣ لسنة ١٩٥١ قبل تعديله بالقانون ٤٥٧ لسنة ١٩٥٤ . ويتطلب ذلك أن يحتوي مشروع قانون تنظيم مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة الحرة مع نصوص خاصة بالأحكام المنظمة لعمل المكاتب الأجنبية في مصر سواء منفردة أو بالاشتراك مع المكاتب المصرية والعمل على منع سيطرة المكاتب الأجنبية على السوق المحلي على الأقل.

حادي عشر : الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة الدولية وتطوير العمل في الإدارات الرقابية والضريبية بما يتماشى مع هذه المعايير .

ثاني عشر : استكمال وضع المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة المصرية في ضوء المعايير الدولية والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والمهنية وقواعد السلوك المهني وتعديل دستور المهنة الصادر منذ ثلاثة وأربعين عاماً دون تعديل .

ثالث عشر : وضع نظام للرقابة على جودة المراجعة وفقاً لمعايير يتم وضعها بحيث تغطي بالقبول العام من الممارسين المهنيين والمهنيات الإشرافية وأن تحتوي هذه المعايير على تحديد واضح لمفهوم الجودة مع صياغة المعايير وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة وأن تتضمن الضوابط والسياسات والإجراءات التي تقلل من تأثير ضغوط المزاولة التقديرية للوقت على سلوك الخلل الوظيفي للمراجع وتحقيق الاستقلال للمراجع بأبعاده الثلاثة (أعداد البرامج-الفحص-التقرير) .

رابع عشر : العمل على تدعيم الصفات الأخلاقية والمهنية الواجب توافرها في مراقب الحسابات

والقيام بالأعمال المهنية المطلوبة بكفاءة عالية.

سابعاً : سرعة إصدار قانون منع الاحتكار وتطبيق أحكامه على الخدمات المهنية مثل المحاسبة والمراجعة والاستشارات المالية والضريبة لحماية الشركات المصرية من الاحتكارات الأجنبية التي يمكن أن تلجأ إليها بعض الشركات العالمية التي سوف تتوسع في العمل في مصر في المستقبل في ظل أحكام الجات .

ثامناً : تنظيم مهنة الاستشارات المالية والضريبة عن طريق إعداد جدول خاص في نقابة التجارين لقيود الاستشاريين وفقاً للتخصصات المختلفة وتحديد شروط موضوعية للقيود من حيث التأهيل والخبرة والتدريب وأعداد المناهج الدراسية من حيث النوع وأسلوب التعليم لتتمية الإبداع ، وأن يتم تدريب الاستشاري في مكاتب محاسبة طبقاً لبرنامج خاص تشرف عليه النقابة المهنية واستكمالاً عن طريق المعهد المصري للمحاسبين والمراجعين .

تاسعاً : تطوير الممارسة المهنية للاستشارات الضريبية والارتقاء بها إلى المستويات العالمية المعمول بها في الدول المتقدمة مع تحديد شروط للعمل في مجال الاستشارات الضريبية على أساس توافر خبرة لا تقل عن عشر سنوات للعمل كاستشاري مستقل ، مع ضرورة وضع معايير مصرية خاصة بأداء الاستشارات وقواعد السلوك المهني الخاص بها .

عاشراً : وضع القواعد المنظمة لعمل الأجلب في مهنة المحاسبة والمراجعة والاستشارات في مصر مثلما

اغاسيين والمراجعين العرب ومساعدتهم على المنافسة محلياً وعالمياً . واعطاء أولوية لمكاتب اغاسية والمراجعة والاستشارات العربية للعمل داخل الوطن العربي مثلما هو الحال بين دول الاتحاد الأوروبي والنفاثا وغيرها من التكتلات الاقتصادية .

سابع عشر: ضرورة تطوير النظام الضريبي المصري بحيث يتفق مع المتغيرات العالمية الجديدة وأحكام اتفاقية الجات وما يرتبط بها من تحرير للمعاملات الدولية وتدفق شركات الخدمات العالية للعمل في مصر . ويتطلب ذلك تركيز النظام الضريبي على تحقيق التوازن بين الضرائب المباشرة والضرائب غير المباشرة وترشيد الإعفاءات الضريبية الممنوحة للاستثمارات المحلية والأجنبية ومنع الازدواج الضريبي وتطوير الإدارة الضريبية والجمركية ورفع إنتاجية العاملين بالمصالح الإيرادية الأربعة .

وتضمنها في برامج التدريب واختيارها لدى المتقدمين لمزاولة المهنة أو عند حصولهم على التراخيص والاعتماد عليها عند التدرج المهني. ويتطلب ذلك أيضاً تدعيم المقررات الدراسية في كليات التجارة والإدارة بهذه القيم والصفات الأخلاقية .

خامس عشر: ضرورة الاهتمام بأسواق الدول العربية والأفريقية للترويج للاستشارات المالية والمهندسية وتعزيز العلاقات بين الشركات المصرية والشركات العاملة في مجال الإنشاءات والاستشارات في كل من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية بهدف مشاركة تلك الشركات في الفوز بالمناقصات العالمية.

سادس عشر: الاهتمام بالعمل العربي المشترك لمواجهة زحف المكاتب الأجنبية للمحاسبة والمراجعة والاستشارات داخل الوطن العربي في ظل تطبيق الجاتس ، ويتطلب ذلك إنشاء معهد عربي للمحاسبة والمراجعة يؤهل للحصول على شهادة مزاولة المهنة داخل الدول العربية وتحقيق الوحدة الفكرية بين

Sadat Academy For
Management Sciences
Research Center

Administrative Research Review



Vol. 12, N.2, April 2000